**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**(HOTELTUR 2019)**

**Título: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS**

**Title*:* PROPOSAL OF A PROCEDURE FOR THE ELABORATION OF THE PLAN OF OVERCOMING OF MANAGEMENT AND RESERVES**

**Autores:** Dr.C. Viviana Hernández Fernández1, Dr.C. Carlos Martínez Mollineda2, MsC. Mairelys de la Caridad Torres Falcón3, Dr.C. José Ramón Soto Santos4.

1. Dr.C. Viviana Hernández Fernández. UCLV “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, vivianahuclv.cu
2. Dr.C. Carlos Martínez Mollineda. UCLV “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, carlosmuclv.cu
3. MsC. Mairelys de la Caridad Torres Falcón. UCLV “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, mairelysuclv.cu
4. Dr.C. José Ramón Soto Santos. UCLV “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, jsotouclv.cu

**Resumen**

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de conformidad con la Disposición Final Séptima del Decreto-Ley No 147 de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, le confiere al Ministerio de Educación Superior (MES), a partir del 24 de abril del 2001, la función estatal de dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en cada territorio, lo que es asumido por las diferentes universidades del país. Como resultado de la constatación práctica realizada por los autores se aprecia que los organismos no cuentan con un plan de preparación y superación de cuadro correctamente elaborado, por no disponer de una herramienta que los guie hacia la conformación del mismo. Es por eso que los autores se proponen presentar un procedimiento para la elaboración del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, para dicho propósito utilizan la investigación acción como metodología, partiendo del trabajo directo en una empresa, se aplican encuestas, se analizan documentos, se observan comportamientos y actividades y como resultado de la triangulación de todos los métodos se determinan el diagnóstico de la organización y sus cuadros. Del trabajo en equipo se determinan las etapas, objetivos, métodos y técnicas, acciones y orientaciones metodológicas para la aplicación del procedimiento. La propuesta elaborada se pone en práctica en la organización objeto de estudio en el 2018 y actualmente se generaliza, resulta factible y adecuada para la organización del proceso de preparación y superación de cuadros.

**Palabras Clave: Principios; Exigencias; Diagnóstico de necesidades**

***Abstract***

The Executive Committee of the Ministers Council, in conformity with the Seventh Final Disposition of the Law-Decree n. 147th of the Reorganization of the Organisms of the State´s Central Administration, granted the Education Ministry (Ministerio de Educación-MES), from April 24th 2001, the state role of manage and control the qualification and upgrade of executives and their reserves on each territory, task assumed by the country´s universities. As a result of the practical diagnosis performed by the authors it is noted that the administrative structures do not have a executive qualification and upgrade plan correctly organized, due to the lack of guidance tools to organize such. That´s why the authors propose to present a procedure to guide the making of the executive qualification and upgrade plan for the executives and their reserves. To said purpose the investigation trough action is used as main methodological procedure, having the work at an actual company as starting point, pools are taken, documents analyzed, behaviors and activities are observed and as a result of the triangulation of all methods the diagnosis of the organization and its executives is determined. Stages, objectives, methods, methodological orientations and actions of the teamwork are determined for the application of the proposal. The resultant proposal is put into practice in the sample organization in 2018 and is generalized at present, becoming highly feasible and adequate to the setting of the qualification and upgrade of executives and its reserves.

Keywords: Principles, Demands, Needs Diagnosis.

**1. Introducción**

1.1- Revisión de la literatura científica

En el Tercer Congreso del **P**CC se aprueba el **S**istema Único de Preparación de los Cuadros, el que responde a una fuerte crítica: “*La preparación y la preparación y superación de los cuadros administrativos del Estado no se han organizado de manera sistemática*.”

A partir de esta crítica, en la Resolución “*SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA”* aprobada en el propio Congreso, se precisaron las perspectivas en esta dirección: *“[…] Se elaborará con carácter nacional, el* ***proyecto de sistema único de preparación de cuadros de dirección de la economía****, en el que se deberán incluir los cuadros sindicales y del Partido, y se crearán las condiciones organizativas y técnico- materiales para su implantación en el próximo quinquenio. Este sistema abarcará también a las escuelas de los distintos Organismos de la Administración Central del Estado”.*

En este orden, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno tiene como objetivo principal la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.

Como ya se ha referido, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de conformidad con la Disposición Final Séptima del Decreto-Ley No 147 de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, le confiere al Ministerio de Educación Superior (MES), a partir del 24 de abril del 2001, la función estatal de dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en cada territorio, lo que es asumido por las diferentes universidades del país.

Partiendo de lo anterior, se hace necesario concebir por cada organismo y territorio un plan de preparación y superación de cuadros y reservas que dé respuesta a las necesidades identificadas; y que se revierta en el perfeccionamiento del desempeño de cada cuadro poniendo además a las reservas en condiciones de asumir preparados la responsabilidad que se le asigne.

Por lo que se propone un procedimiento que contribuya a ese propósito. Se hace necesario tener presente los siguientes elementos que lo fundamentan y la propuesta concreta.

En el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) se define procedimiento como: acción de proceder, método de ejecutar algunas cosas. El Diccionario Filosófico de Rosental. y Ludin. (1981) lo define como: camino hacia algo, manera de alcanzar un objetivo.

**S**e definen dentro del procedimiento metodológico, etapas con contenido de acciones a desarrollar por los sujetos implicados en la dirección, de forma ordenada y lógica, que conduzcan al cumplimiento de los objetivos definidos.

Dentro de las fuentes teóricas consultadas se destaca la definición de Antonio Martínez, en su tesis de maestría (2003:16) que refiere: “Un procedimiento metodológico es una sucesión de indicaciones y acciones a desarrollar por profesores y alumnos, para un mejor cumplimiento de algunas de las funciones de la Pedagogía, debe caracterizarse por su dinamismo, flexibilidad y aplicabilidad a diversas situaciones”.

Por otra parte, García.(2003), plantea: “El procedimiento metodológico como los pasos lógicos que presuponen que se lleve a efecto la determinación de los fines, funciones y objetivos específicos para este tipo de órganos técnicos y de dirección que se trate, este proceso es precedente para el diseño del modelo proyectivo correspondiente”. En esta definición se resalta la lógica coherente y sistemática que caracteriza un procedimiento metodológico.

Para realizar la propuesta de procedimiento a utilizar en la elaboración del plan de superación y preparación de cuadros, a partir de la DNC, se consultaron varios procedimientos, entre los que se señalan los diseñados para la capacitación del personal, de los autores: Guyle Le Boterf (1992), Rodríguez, (1990), Werther y Davis (1992), todos sitúan al hombre en el centro de su atención y lo conciben en etapas y parten de identificar las necesidades de los sujetos mediante el diagnóstico.

Se consultaron además los procedimientos para la evaluación del desempeño, de los autores: Hernández y Mingarro (s/f), Valera y otros (s/f), Delgado. (2000), Dueñas. (s/f), Baute y otros. (2001), Jaime, (2003), Martin (s/f), González (s/f), Colectivo de autores del SEP en México(s/f) y Valiente, (s/f), estos procedimientos con una estructura con mayores puntos comunes con el procedimiento propuesto, todos definen etapas y pasos.

Partiendo de los elementos tratados se define como procedimiento para la elaboración del plan de preparación y superación de cuadros y reservas como: los pasos lógicos, coherentes y sistemáticos que presuponen que se lleven a efecto para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, que los pongan en condiciones de tener un desempeño efectivo.

**2. Metodología**

**2.1- Instrumentos de recogida de información:** La selección de los instrumentos está dirigida a lograr determinar las exigencias del procedimiento

Se utilizan como métodos los siguientes: el estudio de documentos , la encuesta y la entrevista, como base para llegar a elaborar el procedimiento.

**3. Resultados**

El procedimiento que se propone se concibe en cuatro etapas con una concepción, partiendo del diagnóstico científico de los cuadros y reservas del territorio o la organización, derivada de la información diagnóstica del sistema de trabajo, de todas las fuentes de que se disponen, el sistema de visitas que se efectúa y se recibe, las evaluaciones del desempeño anteriores realizadas, resultados de instrumentos y técnicas que se apliquen, el criterio de los superiores y colaboradores, entre otras.

Los principios fundamentales que sustentan el procedimiento son:

* Principio de la objetividad: La filosofía materialista-dialéctica exige que los fenómenos sean analizados con objetividad, de forma integral y con un carácter sistémico. Este principio se percibe dentro del procedimiento en el enfoque sistémico de su concepción, en el sistema de trabajo, estableciendo la relación entre los componentes en las diferentes etapas diseñadas y dentro del propio proceso de preparación y superación. Este enfoque favorece la toma de decisiones, al conocerse con profundidad la realidad que presentan los cuadros y sus reservas en la organización y el territorio.
* Principio de la concatenación universal: Es un elemento fundamental para analizar la relación interna que asegura el proceso de preparación y superación, lo que evidencia el carácter de sistema de los procesos que se dan.
* Principio de la flexibilidad: En la dirección, los cuadros y sus reservas tienen que aplicar métodos con estilos que les permitan cumplir los objetivos asignados de forma flexible y dinámica. La flexibilidad asegura la dinámica interna en los procesos de superación y preparación y permiten su enriquecimiento en la medida que el diagnóstico lo exija.
* El principio del desarrollo: Se expresa claramente en la propia concepción del procedimiento, cuando tiene como base la preparación y superación permanente de cuadros y reservas y su incidencia en los resultados de la organización y el propio territorio.

**Características del procedimiento propuesto**.

El procedimiento propuesto se caracteriza por ser:

**Abierto:** pues en la búsqueda de la solución de las necesidades de superación y capacitación que tiene los cuadros y reservas se implican diferentes organismos, entidades y los propios sujetos por lo que mantiene una búsqueda permanente de alternativas y sugerencias.

**Flexible:** la flexibilidad se expresa en el reconocimiento de las particularidades de cada cuadro y reserva, reflejadas en el diagnóstico, lo que exige un proceso de planificación, organización, ejecución, control y evaluación riguroso durante el sistema de trabajo de la preparación y superación. La concreción del procedimiento en el sistema de trabajo, facilita la búsqueda de las mejores soluciones a las necesidades, se introducen resultados derivados de investigaciones y se ponen en práctica las mejores experiencias, dado por las potencialidades que se diagnosticaron en los sujetos, lo que hace que el proceso sea creativo y flexible.

**Dinámico:** el propio proceso de control manifestado en el sistema de trabajo, permite la dinámica dentro del procedimiento. La concepción del procedimiento concibe al territorio y a las organizaciones como sistemas en constante cambio y perfeccionamiento, ya que deben responder sistemáticamente a las exigencias sociales y al entorno cambiante así como a la actualización permanente del diagnóstico de cuadros y reservas.

**Desarrollador:** la sistematicidad en la aplicación del procedimiento y la aplicación con efectividad del plan de superación y preparación para cuadros y reservas permite el desarrollo de habilidades directivas, que se expresa en el desarrollo integral de los cuadros en la organización y territorio, propiciando el crecimiento profesional y el cumplimiento de las funciones y atribuciones definidas para cada cuadro y reserva.

**Participativo:** en la búsqueda de las mejores soluciones a las necesidades identificadas en el diagnóstico se movilizan todos los recursos humanos preparados y poseedores de una experiencia que les permita aportar a la toma de decisiones. La comunicación es la base para establecer las relaciones y el desarrollo de una conciencia en los implicados, en el cumplimiento de los objetivos definidos.

**Exigencias básicas del procedimiento**.

* El cuadro principal es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar toda la actividad de preparación y superación de sus cuadros y reservas.
* **S**e concibe la preparación y superación personalizadas de los cuadros y reservas, a través del sistema de trabajo, utilizando las diferentes vías de superación, manejando eficientemente las potencialidades de los recursos humanos y desarrollando de forma ascendente las habilidades y capacidades profesionales.

**Objetivo general del procedimiento**

Contribuir a elaborar de forma científica el plan de superación y preparación de los cuadros y reservas, de los organismos y/ o el territorio, lo que representa para los cuadros una herramienta importante para la dirección de este proceso.

**Etapas que conforman el procedimiento**

**Primera Etapa**: Fundamentación del plan

**Objetivo**. Argumentar la necesidad de la elaboración del plan de preparación y superación de cuadros y reservas de cada entidad y/o territorio a partir del contexto en que se desarrolla.

**Métodos y técnicas a utilizar**

1. Análisis de documentos legales y elaborados por la organización.

**Acciones:**

1. Consulta de toda la documentación legal que sustenta la propuesta
2. Breve caracterización de la organización y/o territorio
3. Conformación de la plantilla de cuadros y las reservas.

**Segunda Etapa**: Determinación de DNC

**Objetivo:** Diagnosticar a los cuadros y sus reservas, para la proyección de la superación y preparación a partir de identificar las discrepancias entre el estado actual y el estado deseado.

**Métodos y técnicas a utilizar**

Observación, encuesta, entrevista, análisis de documentos (evaluaciones de los cuadros informes de visitas efectuadas y realizadas, indicadores de eficiencia, resultados de los planes de desarrollo de los cuadros y reservas, entre otros)

Trabajo en equipo, Matriz DAFO, otras técnicas.

**Acciones:**

1. Determinación de las actividades y temáticas en la que se realizará el diagnóstico.
2. Selección de las técnicas a utilizar.

Es muy importante que se analicen los resultados de las visitas recibidas y realizadas, los resultados de las evaluaciones de los cuadros, resultados del sistema de trabajo de la organización, análisis de los indicadores de eficiencia, entrevistas, encuestas, observación del desempaño, criterios de satisfacción de la gestión de los cuadros, resultados del desempeño de las reservas en las actividades desarrolladas, resultados de la aplicación de técnicas de dirección, resultados de superación recibidas, entre otros

1. Elaboración de los instrumentos para recabar la información.
2. Determinación de las áreas de discrepancias y fortalezas de cada cuadro y reserva.
3. Determinación de los problemas que exigen de la superación y preparación y el nivel de profundidad con que debe ser tratado.
4. Determinación de los costos y gravedad de los problemas.
5. Jerarquización de los problemas y se particularizan las vías de solución.
6. Elaboración del informe final del DNC donde se reflejan las potencialidades y necesidades de los cuadros y las reservas, el resumen de la organización y las prioridades para su ejecución.

**Tercera Etapa:** Conformación del sistema da actividades de preparación y superación.

**Objetivo:** Definir a partir del DNC las acciones de preparación y superación a desarrollar con los cuadros y las reservas.

**Métodos y técnicas a utilizar:**

1. Trabajo en equipo
2. Entrevista
3. Encuesta de satisfacción
4. Visitas a los organismos y organizaciones

**Acciones:**

1. Determinación de las acciones por contenidos de preparación y superación donde se definan objetivos, formas organizativas de superación y preparación, los participantes, forma de evaluación y control que facilite medir el impacto.
2. Coordinación con las instituciones y organismos que pueden contribuir a la superación y capacitación de los cuadros y las reservas por la responsabilidad que poseen en el proceso.
3. Aprobación del plan por los niveles correspondientes.
4. Insertar en el sistema de planificación de la organización y/o territorio el plan previsto para la superación y preparación de los cuadros y reservas

**Cuarta Etapa: Medición del impacto de las acciones en el desempeño de los cuadros y reservas**

**Objetivo:** Medir el impacto del plan de la superación y preparación en el desempeño de los cuadros.

**Métodos y técnicas a utilizar**

1. Entrevista
2. Encueta de satisfacción
3. Instrumentos de control
4. Rendición de cuenta de los cuadros y reservas
5. Análisis de documentos

**Acciones:**

1. Determinación de las formas, indicadores e instrumentos que se utilizarán para medir el impacto en el desempeño de las acciones planificadas.
2. Establecimiento del sistema se seguimiento y control del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas.
3. Evaluación sistemática de la efectividad del plan.
4. Actualización del DNC

**Orientaciones metodológicas para la utilización del procedimiento**

1. Realizar un trabajo conjunto de preparación de los cuadros, previo a la elaboración del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas, para lo que se recomienda hacerlo en equipo de trabajo y utilizando la autopreparación, posteriormente efectuar un taller para comprobar el nivel de preparación de los cuadros principales.
2. Asumir el procedimiento según el contexto de la organización y/o territorio de forma flexible y dinámica, teniendo presente las características del mismo.
3. Durante la aplicación del procedimiento utilizar métodos de dirección participativos, con diálogos y persuasión permanente que contribuyan a la propia preparación y compromiso de los cuadros y reservas.
4. Emplear la comunicación abierta, fluida y orientadora en cada momento del procedimiento, durante el sistema de trabajo de la organización.
5. **Conclusiones**
6. El procedimiento en manos de los directivos, contribuye a la planificación correcta del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas, lo que impacta en el desempeño profesional y en los resultados de la organización.
7. Lo importante es que los contenidos esenciales que se aborden en la preparación y superación de los cuadros, sean los que exija el diagnóstico, el desarrollo local en cada momento y lugar, y los que demande la solución de los problemas concretos que se presenten en cada lugar

**4. Recomendaciones:**

- Los académicos interesados en el tema deben realizar un análisis de esta propuesta para promover su enriquecimiento.

- Aplicar en la práctica este procedimiento a fin de validar su efectividad para el cual fue creado.

**5. Referencias bibliográficas**

* Decreto-Ley No 147 de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2001
* Diccionario de la Real Academia Española (DRAE)
* Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno
* Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC
* Manual de organización de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
* Objetivos de Trabajo del PCC
* Planeación Estratégica del Ministerio de Educación Superior
* Resolución No. 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación Superior
* Sistema de Gestión de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

MES. (2011). Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros del

Estado y del Gobierno y sus reservas.La Habana: Ministerio de Educación

Superior.

* MES. (2004, julio 7). Resolución no. 132/2004” Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba". Gaceta Oficial de la República. La Habana Cuba: Ministerio de Educación Superior.
* MINED. (2000). Documentos rectores de la Política de Cuadros. In c. E. Ministros,