

Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial



Tesis de Grado

PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CUADRO
EN LA UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

Autor: Daima Thabet Cabrera

Tutores: MSc. Néstor García Pérez

MSc. Julia Aleida Machado Marrero

2012-2013

“A los Cuadros tiene que caracterizarlos hoy, como nunca antes, un espíritu de lucha ineludible ante los problemas, voluntad de hierro, sencillez y sensibilidad extraordinaria, capacidad de prevención, creatividad, resultados concretos y una lealtad sin límite a los principios y a Fidel, que es en definitiva, ser leales al pueblo”

Raúl Castro

Resumen

El presente trabajo aborda el tema relacionado con la Política de Cuadros en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV) y el Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro existente en la misma que permitan contribuir a una correcta aplicación de la Política de Cuadro del Estado y el Gobierno.

En la investigación se realiza una exhaustiva revisión bibliográfica sobre las organizaciones, los sistemas, diseño de sistemas y sistemas de gestión, la actividad de cuadros, sus particularidades, principales logros y deficiencias.

Se efectúa una caracterización de la actividad de cuadro, haciéndose énfasis en los aspectos generales del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y el diagnóstico de esta actividad en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos metodológicos.

A partir de la información obtenida en la aplicación de las entrevistas y revisión documental se crea la Propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro para evaluar integralmente esta actividad en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, la cual es validada por el criterio de los especialistas.

Summary

This paper addresses the issue related to the Policy Tables in Central University "Marta Abreu" of Las Villas and implementation of improvements to the System Management UCLV existing table that will contribute to a correct implementation of the Policy Table the State and the Government. The research is a comprehensive review of the literature on organizations, systems, systems design and management systems, activity tables, their peculiarities, main achievements and shortcomings. It is a portrayal of the activity box, making emphasis on the general aspects of working with pictures of state and government and the diagnosis of this activity in Central University "Marta Abreu" of Las Villas taking into account the results obtained in the application of methodological tools. From the information obtained in the implementation of the interviews, questionnaires and reviewing documentation establishing the proposed Improvements in the Table Management System to comprehensively evaluate this activity in Central University "Marta Abreu" of Las Villas, which is validated by the specialist approach.

Dedicatoria

Agradecimientos

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial.	5
Introducción	5
1.1 Generalidades sobre las Organizaciones y los Sistemas.	6
1.1.1 Sistemas.	7
1.1.2 La Organización como Sistema.	9
1.1.3 Los Sistemas de Gestión	10
1.2 La Gestión de Cuadro	14
1.2.1 Política de Cuadros en el Ministerio de Educación Superior	16
1.3 Tendencias en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba	19
1.3.1 Principales logros y resultados en la aplicación de la Política de Cuadros.	25
1.3.2 Principales deficiencias en la aplicación de la Política de Cuadros.	26
1.3.3 Nuevas políticas del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno a partir del VI Congreso del Partido.	26
1.4 Conclusiones parciales	28
CAPÍTULO II: Caracterización y diagnóstico de la actividad de cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.	30
Introducción	30
2.1 Caracterización del Universidad Central "Marta Abreu de las Villas.	30
2.2. Funcionamiento del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno en la Universidad Central "Marta Abreu de las Villas.	34
2.2.1 Trabajo de la Comisión de Cuadros	38
2.3 Diagnóstico del Sistema de Trabajo con los Cuadros en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.	39
Etapa II. Caracterización de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.	39
2.3.1. Instrumentos utilizados	41
2.4 Conclusiones Parciales	43
CAPITULO III: Propuesta de un Sistema de Gestión de Cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.	45
3.1 Objetivos Generales del Sistema de Gestión de Cuadro	45
3.2 Estructura del Sistema de Gestión de Cuadro	45

3.3 Reclutamiento, Selección y Movimiento de Cuadros y Reservas	47
3.4 Movimiento de Cuadros	49
3.5 Preparación y Superación de Cuadros y Reservas	50
3.6 Evaluación de Cuadros y Reservas	51
3.7 Atención, Reconocimiento, Premiación y Retribución	52
3.8 Sanciones	53
3.9 Valoración cualitativa de la Propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.	53
Conclusiones	- 8
-	
Recomendaciones	57
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Introducción

Nuestro país se encuentra inmerso en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución acordados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), proceso en que los cuadros juegan un importante papel como pilares de su desarrollo. Una de las tareas fundamentales en la actividad del Partido, del Estado, de la UJC y las organizaciones de masas del país es la relativa al desarrollo de una correcta política en la formación, selección, ubicación y promoción de los cuadros, así como en su preparación y superación. De la labor de los cuadros dependen en gran medida, los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político en general.

Los cuadros tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su superación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos político, ideológico, social y económico de Cuba y el mundo.

En los últimos tiempos la política del país se ha caracterizado por la búsqueda y aplicación de acciones en nuestras organizaciones de base y organismos de dirección, por la adopción de métodos y estilos de trabajo que hagan más colectiva y eficiente nuestra labor, por la aplicación de una Política de Cuadros más apropiada y alcanzar niveles adecuados de capacitación y preparación de los dirigentes de base y los cuadros.

El Sistema de Trabajo con los Cuadros cuenta con una política bien diseñada, cuyo éxito depende del factor humano, a pesar del esfuerzo desplegado y de los avances logrados, existen una serie de deficiencias relacionadas con la aplicación de la misma, debido a que se mantienen cargos de cuadros vacantes, existen dificultades con el completamiento de la reserva de cuadros y su preparación, los expedientes de cuadros y reservas se encuentran incompletos, no se le da la importancia necesaria a la preparación y superación de los cuadros y reservas, existen dificultades en el funcionamiento de las Comisiones de Cuadros, no existe la instrucción adecuada ni la experiencia de los especialistas que atienden la actividad de cuadros, no se realizan inspecciones ni auditorías a esta actividad. La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas no está ajena a tales insuficiencias,

las cuales se manifiestan en mayor o menor expresión, por lo que se hace necesario investigar a profundidad estas manifestaciones en este sector.

En tal sentido la actividad de cuadros se convierte en una tarea ineludible que permitirá elevar la capacidad profesional de los cuadros, garantizar la toma de decisiones acertadas, el perfeccionamiento de las políticas a adoptar así como el mejoramiento del clima político moral de los trabajadores.

Dentro del Ministerio de Educación Superior esta la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas estructurada por 13 Facultades y 15 Centros de Estudios así como la existencia de 13 FUM, diseminadas por los 13 municipios de la provincia, la UCLV está conformada por un total de 271 cuadros, representados por 135 mujeres y 136 hombres.

A pesar de que el sistema de enseñanza superior constituye uno de los pilares de la Revolución Cubana, que cuenta con un sistema de cuadro y mecanismos de control que permiten la detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción se hace necesario perfeccionar el Sistema de Gestión de Cuadro que permita encaminar la aplicación de una correcta Política de Cuadros.

Con el propósito de garantizar una correcta aplicación de la Política de Cuadros y Reservas en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, verificar que los procedimientos instrumentados para cualesquiera de las acciones que integran el Sistema de Trabajo con los Cuadros se cumplan y se alcancen los objetivos estratégicos proyectados en correspondencia con los principios establecidos por el Partido, fortalecer el combate contra los errores y tendencias negativas y contribuir al objetivo de lograr la eficiencia que exige el desarrollo económico y social de nuestro país, surge la necesidad de perfeccionar el Sistema de Gestión de Cuadro, que posibilite la determinación de las deficiencias que se cometen durante la aplicación de esta política y fortalecer la toma de decisiones.

Argumentando la **situación problémica** de la investigación como la necesidad de perfeccionar el Sistema de Gestión de Cuadro que permita evaluar la correcta aplicación de la Política de Cuadros existente en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Ante esta situación nos planteamos como **problema científico** a resolver en la presente investigación ¿Qué elementos deben integrar un Sistema de Gestión de Cuadro que contribuyan al perfeccionamiento en la correcta aplicación, desarrollo y

evaluación de la Política de Cuadros en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas?

Para lo cual se establece el siguiente sistema de objetivos:

Objetivo General

Perfeccionar el Sistema de Gestión de Cuadro que permita evaluar la correcta aplicación de la actividad de cuadros en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Lo cual se cumplimenta con una serie de:

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio sobre la temática en cuestión para la elaboración de un marco teórico que facilite el desarrollo de la investigación sobre bases científicas, sólidas y coherentes.
- Caracterizar de la entidad objeto de estudio.
- Elaborar la propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro para evaluar la actividad de cuadros en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Realizar una valoración cualitativa de la Propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Hipótesis de Investigación:

Si se definen los elementos que componen un Sistema de Gestión de Cuadro, se logra la correcta aplicación, desarrollo y evaluación de la Política de Cuadros

Entre los principales aportes de la tesis se encuentran:

Desde el punto de vista teórico permite la reflexión analítica sobre los procedimientos establecidos para la actividad de cuadros que facilita mejorar de forma significativa el perfeccionamiento de esta actividad y contribuir al desarrollo político, ético, moral y económico de la Institución.

Económico: En la medida en que se trabaje mejor con los cuadros se incrementa el nivel de eficiencia en la toma de decisiones que repercute en la rentabilidad de la entidad.

Práctico: Provee a la dirección de un Sistema de Gestión de Cuadro para medir el correcto funcionamiento de la Política de Cuadros y podrá ser utilizado como

instrumento en el desempeño de esta actividad para resolver las deficiencias que actualmente se puedan presentar.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos:

Capítulo I: Marco teórico referencial, que permitirá profundizar en los conceptos y criterios de varios autores respecto a que es un sistema y los aspectos generales para su diseño. La gestión de cuadro y los principales conceptos asociados al tema investigado así como las tendencias existentes del trabajo con los cuadros del estado y el gobierno.

Capítulo II: Caracterización y diagnóstico del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. En este capítulo se analizan aspectos esenciales de la caracterización de la actividad de cuadro y sus particularidades así como el diagnóstico del funcionamiento de esta actividad en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, haciendo referencia a los aspectos metodológicos utilizados en la búsqueda de información.

Capítulo III: Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro del Estado y el Gobierno para evaluar la actividad de cuadros en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, donde se perfecciona el Sistema de Gestión de Cuadro a partir de los puntos críticos obtenidos de la aplicación de los procedimientos metodológicos para obtención de información (entrevistas, cuestionarios, revisión documental).

Conclusiones, recomendaciones y anexos.

Capítulo I

CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial.

Introducción

Una de las tareas fundamentales en la actividad del Partido, del Estado, de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y las organizaciones de masas del país es la relativa al desarrollo de una correcta política en la selección, formación, ubicación y promoción de los cuadros, así como en su preparación y superación. De la labor de los cuadros dependen, en gran medida, los éxitos y las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político en general.

En el presente capítulo se estudian y valoran los criterios de diversos autores que han tratado los aspectos relacionados en un primer momento en que es una organización, definir que es un sistema, teorías de los sistemas , sistemas de calidad , las organizaciones como sistemas, que es un sistema de gestión integrado y que aspectos hay que tener en cuenta para el diseño de un sistema y en un segundo momento se enfoca en la gestión de cuadro dentro de las organizaciones, la Política de Cuadros, sus antecedentes, características, sistema de trabajo. El hilo conductor del capítulo se muestra en la Figura 1.

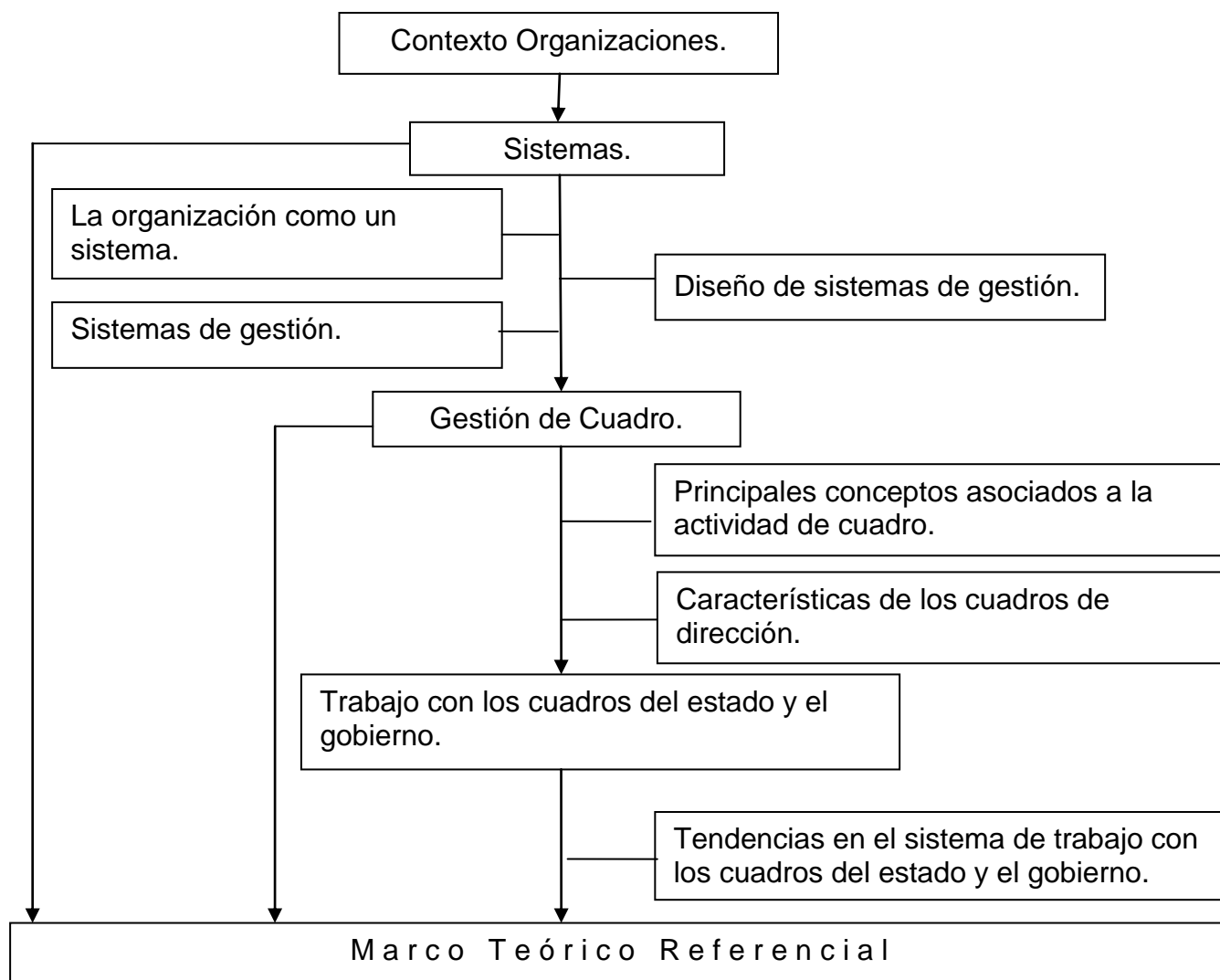


Figura 1: Hilo Conductor del Capítulo I. (Elaboración propia)

1.1 Generalidades sobre las Organizaciones y los Sistemas.

Al igual que las personas son diferentes, las organizaciones son infinitamente variables y si se desea trabajar con ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento y estructura, por lo que resulta importante definir teóricamente los elementos que las caracterizan y permiten estudiarlas e intervenir en ellas.

A pesar de las dificultades que se presentan al intentar lograr una definición la mayoría de los autores concuerdan en que una organización es una estructura en torno a la cual se agrupan relacionándose entre sí las actividades de las personas que tienden a un fin común. Por lo tanto, puede considerarse como una estructura formalmente definida que especifica cuales son las actividades que deben relacionarse entre sí y que orienta estas actividades hacia un mismo fin (Korman, 1978).

Las organizaciones constituyen sistemas sociales basadas en un interés mutuo, por lo cual las actividades que estas comprenden están regidas por leyes sociales y psicológicas. Considerar la existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico y no un conjunto estático de relaciones como se presenta en un organigrama (Davis, 1991).

Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales. Exige considerarlas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que deben existir entre sus partes para lograr su supervivencia y el mantenimiento de su estabilidad interna.

1.1.1 Sistemas.

Orígenes de la Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS), teoría de sistemas o enfoque sistémico es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Estos se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que tradicionalmente son objetivos de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

La idea de la teoría general de sistemas fue desarrollada por L. Von Bertalanffy alrededor de 1930, posteriormente un grupo de personas unieron sus inquietudes en lo que se llamó la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales, establecidas en 1954 junto con Anatol Rapoport, Kenneth Boulding, Ralph Gerard y otros.

El teórico general de sistemas no es tan sólo un investigador del orden en el orden y de las leyes de leyes; busca las materializaciones concretas y particularistas del orden abstracto y de la ley formal que descubre.

En consecuencia, la teoría general de los sistemas, al igual que todas las ciencias verdaderas, se basa en una búsqueda sistemática de la ley y el orden en el universo; pero a diferencia de las otras ciencias, tiende a ampliar su búsqueda, convirtiéndola en una búsqueda de un orden de órdenes, de una ley de leyes. Este es el motivo por el cual se le ha denominado la Teoría General de Sistemas.

Conceptos de Sistemas.

Según la NC ISO 9000- 2000, sistema, es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sin embargo Bertalanffy lo define como el conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

1. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
 - Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la geneantropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
 - Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Cuando se habla de sistemas aparece la idea de totalidad, pero las propiedades de esa totalidad no responden a la simple agregación de partes o componentes y sus respectivas propiedades. Esa totalidad surge como algo distinto de sus componentes, y sus propiedades se generan en el ínter juego de relaciones de dichas partes, surgiendo también como distintas a las de quienes la conforman. Esta explicación responde al principio Aristotélico de que *el todo es más que la suma de las partes*.

Tomando éste primer principio y enriqueciéndolo, Bertalanffy observa que un sistema es distinguible de su entorno por la particular manera de relacionarse de sus componentes. Incorpora entonces un segundo paradigma: la relación todo /

entorno, quedando de esta manera explicitado que un sistema establece un flujo de relaciones con el ambiente donde actúa.

Evidentemente, en esa relación con su entorno, el sistema se verá obligado a efectuar adaptaciones en su interior de manera que su accionar resulte congruente con el marco que le presenta el ambiente donde se desenvuelve.

Tenemos así un sistema que persigue un objetivo donde sus partes integrantes son *interdependientes*, y un flujo de entradas y salidas por las cuales queda establecida una relación con el entorno.

El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo, por lo tanto podemos referir a Puleo (1985) que dijo: "Cuando tratamos de tomar algo, siempre lo encontramos unido a algo más en el Universo".

Puleo define sistema como " un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo".

1.1.2 La Organización como Sistema.

La concepción de la organización como sistema, parte del reconocimiento de que todo sistema está compuesto por partes interconectadas de forma compleja, en evolución permanente bajo acción del universo exterior. La descomposición de la organización en subsistemas se pueden realizar a partir de diferentes criterios (Menguzatto, 1984)

Otros autores analizan la descomposición de las organizaciones en subsistemas mediante una serie de niveles (explotación, gestión, evolución y mutación) que actuando sobre el sistema físico (producción, medios técnicos, comerciales y humanos) hacen posible que la organización realice las funciones necesarias para lograr sus objetivos.

La división de la organización en subsistemas implica suponer que tales subsistemas, equivalentes de hecho a funciones, constituyen unidades aisladas, cuando en realidad están en continua interacción.

Desde otra perspectiva, que rompe la visión funcional de la organización, la consideran como un sistema sociotécnico y la descomponen en cinco subsistemas: metas y valores, psicosocial, técnico, estructural y administrativo.

El enfoque de una organización desde el punto de vista sistémico lleva a identificar cinco recursos básicos (Chiavenato, 1992):

1. **Recursos materiales de producción:** Conformado por los edificios, fábricas, maquinarias, equipos, material, instalaciones, materias primas, así como por el proceso productivo y la tecnología
2. **Recursos financieros:** Constituido por el capital, la facturación, las inversiones préstamos, financiamientos y créditos. Así como también los aspectos contables y presupuestales, tesorería y valoraciones bancarias.
3. **Recursos de mercadotecnia:** Nombrados en ocasiones Recursos comerciales, incluyen en su consideración más amplia las ventas, promoción, propaganda, distribución, asistencia técnica, relaciones con el mercado y la investigación de mercadeo.
4. **Recursos administrativos:** Integran las distintas partes y elementos de la organización entre sí, así como la de integrar esta a su entorno, incluye todos los subsistemas de tomas de decisiones y de comando de la organización.
5. **Recursos humanos (RH):** Incluye a todos los miembros de la organización, en todos sus niveles y subsistemas.

Las personas llevan a cabo los logros y errores de su organización y son quienes realizan las actividades que permiten a estas obtener un resultado exitoso. Sin personas no hay organización, por eso no es exagerado afirmar que son los RRHH, su recurso máspreciado.

1.1.3 Los Sistemas de Gestión

Es preciso comenzar por el concepto de Sistema, visto este como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado.

Sistema Integrado de Gestión

El propósito de los sistemas integrados de gestión es concientizar a las empresas que un crecimiento continuo de la cultura empresarial permite a las organizaciones operar con excelencia y ventaja competitiva.

Antes de diseñar un sistema integrado es importante evaluar los beneficios que se obtendrán del mismo. De acuerdo con Cortés (2003)

“La implementación de un Sistema Integrado de Gestión permite a la organización demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas en la misma.”

Por lo tanto los principales beneficios que produce la búsqueda de un Sistema Integrado de Gestión en la empresa son los siguientes:

- ✓ Mejora la eficiencia y efectividad de la organización por la buena adaptación a las necesidades del mercado.
- ✓ Mejora las relaciones con los proveedores, al hacerlos partícipes de la filosofía de la calidad.
- ✓ Mejora el rendimiento, competencias y el entrenamiento de los miembros de la organización, como individuos y equipo.
- ✓ Mejora la moral y la motivación del personal, por sentirse partícipes y hacedores de la mejora continua de su organización.
- ✓ Mejora las oportunidades laborales, al contar con la certificación de organismos internacionales de validez mundial, satisfaciendo simultáneamente requisitos actuales del mercado.

Un **Sistema Integrado de Gestión (SIG)** es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno sólo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

La heterogeneidad de principios que ha marcado la historia del movimiento por la calidad está en trance de superarse con la integración de sistemas de gestión diseñados de manera compatible, tomando como base aquellos una serie de principios compartidos.

La heterogeneidad de prácticas entre los distintos enfoques y sistemas de gestión está evolucionando asimismo en la línea de la compatibilidad y la integración de prácticas.

Un SIG implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a distintos sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera más flexible y abierta. También significa que los esfuerzos de la Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella. Para ello, es fundamental definir la Política Integrada de Gestión; recoger en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros; actualizar la estructura y el mapa de procesos; realizar una auditoría integrada; y colocar el SIG bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

El grado real de integración de los sistemas de gestión que cada organización alcance dependerá sobre todo de su estructura, de la naturaleza de sus actividades y de su avance hacia la Gestión de Calidad Total (GCT). Cuanto más próximo esté su enfoque de Gestión de la Calidad al enfoque de GCT, tanto más fácil será la integración. Una empresa con un concepto de calidad total será más sensible a las expectativas de grupos de interés representativos de los trabajadores, del medio ambiente o de la responsabilidad social organizativa, implantando procedimientos avanzados para gestionar cada una de estas dimensiones, que otra cuya filosofía en Gestión de la Calidad sea la prevención (descuidando la mejora continua y la innovación radical).

Sistemas de Gestión de la Calidad

En la actualidad estamos frente a un mundo competitivo, donde encontramos nuevas tecnologías que nos sorprenden día a día, los clientes son cada vez más exigentes. Es por ello que las organizaciones deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen. Es importante la plena colaboración de todo el personal de

la organización o empresa, para que sea efectivo el servicio realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la empresa.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

Un **sistema de gestión de la calidad** es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, se debe tomar en cuenta la siguiente estructura:

Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

Recursos: Definir asignaciones claras del personal, equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

Sistemas de Control

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente (Menguzzato y Renal, 1986):

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad).
- Debe tener bien definido que información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

1.2 La Gestión de Cuadro

Principales conceptos

Al decir del Che en su artículo “El Cuadro, columna vertebral de la Revolución”:
“...un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como

para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas; cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de un modo que no choque con la disciplina. El cuadro, pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección”.

El cuadro es la pieza maestra del motor ideológico que es el Partido Unido de la Revolución. Es lo que pudiéramos llamar un tornillo dinámico de este motor; tornillo en cuanto a pieza funcional que asegura su correcto funcionamiento; dinámico a que no es un simple transmisor hacia arriba o hacia abajo de lemas y demandas, sino un creador que ayudará al desarrollo de las masas y a la información de los dirigentes, sirviendo de punto de contacto con aquellas.

“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, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno” Montesquín (2001).

Características de los Cuadros

Entre las cualidades que para Che debía tener, cultivar y desarrollar el cuadro para dirigir la Revolución Cubana se encuentran: el valor del ejemplo; que el dirigente debe sentir el trabajo como una necesidad natural; espíritu de sacrificio; austeridad; sensibilidad humana; estar en continuo y permanente contacto con la masa;

capacitarse constantemente; discusión colectiva y responsabilidad de la decisión única; el administrador, un cuadro político con la necesidad permanente de superarse ideológica y políticamente.

Otra serie de cualidades que aparecen señaladas a lo largo de los discursos de Fidel, Raúl, Che y demás dirigentes de la Revolución son, a saber, que dirigir es conducir y educar; poseer y cultivar la modestia, la sencillez, el valor, la firmeza y la honestidad; ser disciplinado y a la vez combativo; saber tener una actitud correcta ante el señalamiento de errores.¹

Según Lenin a los cuadros es necesario ponerlos a prueba, “estudiar pacientemente con el mayor cuidado posible, a los verdaderos organizadores, a los hombres con lucidez de espíritu y sagacidad práctica, a los hombres que reúnen en sí la fidelidad al socialismo con la capacidad de organizar silenciosamente el trabajo intenso, solidario y común de un gran número de personas... Solo a estos hombres después de probarlos diez veces y elevándolos de los trabajos más sencillos a los más complejos, debemos llevarlos a los puestos responsables”.

1.2.1 Política de Cuadros en el Ministerio de Educación Superior

El desarrollo de una correcta política en la formación, selección, ubicación y promoción de los cuadros, así como en su preparación, superación y desarrollo, ha sido considerado en la Tesis Y Resolución del VI Congreso del PCC sobre la Política de Cuadros como una de las tareas fundamentales en la actividad de todos los organismos y organizaciones del país.

De la eficiente labor de nuestros cuadros dependerá en gran medida, el logro de los objetivos planteados a la Educación Superior por la dirección del Partido y el Gobierno.

Generalidades

- Los órganos de cuadro del Ministerio de Educación Superior en todas sus instancias se regirán para el desarrollo de su trabajo por las directrices trazadas por el Partido y el Gobierno. Serán considerados como cuadros del Ministerio de Educación Superior y sus dependencias aquellos compañeros que tengan cargos de dirección administrativa, docente y/o de investigación.

¹ Tablada Pérez, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara, Ediciones Casa de las Américas, 1987

- La dirección de cuadro del MES prestara principal atención y control a los cuadros de dirección docente y administrativa que estén en la nomenclatura del MES, así como los cuadros científicos-pedagógicos que trabajen directamente en el organismo central y a los que desarrollan su labor en los centros de educación superior y que tengan las categorías principales de profesor Titular Y Profesor Auxiliar y/o los grados científicos de Doctor o Candidato a Doctor en Ciencias.
- Todo compañero que tenga una preparación adecuada, iniciativa, perspectiva de desarrollo y una buena formación política e ideológica, debe ser considerado como una cantera de cuadro para los distintos cargos existentes.
- La preparación de los cuadros, tanto para una mayor eficiencia en los cargos que desempeñan, como para las posibles promociones, debe constituir una base fundamental junto a la selección y ubicación, de la política del MES y sus dependencias.
- La formación de los cuadros no puede ni debe trabajarse partiendo de elementos aislados, sino que debe estar inspirada en una política consecuente con la importancia que tienen los cuadros e integrada en un plan de formación y desarrollo específico.
- Los cargos en el MES que no se encuentren directamente subordinados a un Vice Ministro, serán propuestos al Ministro directamente por el Director de Cuadros.

Indicaciones del MES sobre política de sustitutos, reservas y canteras de cuadros

Atendiendo a las características y especificidades del subsistema de Educación Superior, resulta necesario establecer una política afín con los trabajadores de esta esfera que permita aprovechar el potencial humano del MES y de las dependencias que le están adscriptas y al mismo tiempo que coadyuve a prepararlos de forma tal que sean capaces progresivamente de desempeñar las distintas responsabilidades de dirección en estos niveles. En tal sentido se requiere dedicar un especial interés a la formación de los Cuadros de los Centros de Educación Superior y de los Institutos y Unidades de Ciencias y Técnica.

De acuerdo con los fundamentos antes expuestos se requiere desarrollar un trabajo tendente a crear nuestras reservas y canteras de cuadros. Entendiéndose por reserva de cuadros a aquellos compañeros que no ocupan cargos de dirección, pero que reúnen las condiciones política ideológicas, intelectuales y organizativas

que le permite asumir de inmediato una responsabilidad de dirección y por canteras de cuadros a aquellos compañeros con una buena preparación, iniciativa y formación político ideológica tales que les permita en plazo determinado engrosar la reserva de cuadros.

De igual forma en lo que se refiere a los cuadros de dirección, se desarrollará todo un trabajo de formación con los sustitutos, entendiéndose por estos a aquellos jefes del nivel inmediato inferior que tengan un desarrollo tal que les permita en cualquier momento ocupar un cargo de dirección superior.

En este sentido el trabajo con los sustitutos, reservas y canteras de cuadros se considera como la estrategia en la preparación del personal para asumir funciones de dirección en correspondencia con el desarrollo consecuente y armónico de sus características y posibilidades que caracterizan las necesidades y exigencias que requieren los puestos de dirección en la Educación Superior.

✓ *De los sustitutos*

Se entiende por sustituto aquel personal de dirección que dado su nivel de desarrollo tiene la posibilidad de ejercer las funciones del Jefe Inmediato Superior en determinado momento por situaciones transitorias, así como sustituir de forma definitiva al Jefe del nivel Inmediato Superior.

✓ *Sobre la reservas de cuadros*

La reserva de cuadros estará integrada por aquellos compañeros que ocupan cargos de dirección, pero que por su nivel, experiencias, condiciones políticas ideológicas, organización y prestigio, han alcanzado un nivel de desarrollo que les permite en un período inmediato pasar a ocupar un cargo de dirección.

Dentro de los requisitos a tener en cuenta para integrar la reserva están:

- Años de experiencia en la Educación Superior.
- Años de experiencia en el cargo que ocupa.
- Integración revolucionaria.
- Resultado de las evaluaciones.
- Grado de responsabilidad, organización y prestigio ante las masas.

✓ *Sobre las canteras de cuadros*

En las canteras de cuadro será incluido aquel personal que no forma parte de la reserva, pero que evidencian un desarrollo integral que los sitúan con perspectivas

mediatas para ocupar un cargo de dirección. A los fines de la constitución de las canteras de cuadros se tendrá en consideración al siguiente personal:

- Asistentes
- Instructores
- Auxiliares Técnicos de la Docencia
- Instructores auxiliares
- Técnicos
- Trabajador no docent

1.3 Tendencias en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba

Cuando se hizo patente que en Cuba una nueva clase social tomaba definitivamente el mando, se vieron también las grandes limitaciones que tendría en el ejercicio del poder estatal a causa de las condiciones en que encontráramos al Estado, sin cuadros para desarrollar el cúmulo enorme de tareas que debían cumplirse en el aparato estatal, en la organización política y en todo el frente económico. Pero, con el aceleramiento del proceso, ocurrido a partir de la nacionalización de las empresas norteamericanas, y posteriormente, de las grandes empresas cubanas, se produce una verdadera hambre de técnicos administrativos. Se siente, por un lado, una necesidad angustiosa de técnicos en la producción, debido al éxodo de muchos de ellos, atraídos por mejores posiciones ofrecidas por las compañías imperialistas en otras partes de América o en los mismos Estados Unidos, y el aparato político debe someterse a un intenso esfuerzo, en medio de las tareas de la estructuración, para dar atención ideológica a una masa que entra en contacto con la Revolución, plena de ansias de aprender.”²

En estas líneas se pone de manifiesto la angustiosa situación entonces existente. Cuadros forjados en la lucha sin los conocimientos necesarios para administrar; aceleración del enfrentamiento con los yanquis y sus secuelas; éxodo hacia los Estados Unidos o la América Latina de los cuadros intermedios que poseían la teoría y la práctica del management; asunción por el pueblo de las responsabilidades que hasta ese instante le estuvieron vedadas. No existía una cultura de la administración al margen de los intereses imperialistas.

² Ernesto Che Guevara: “El Cuadro, columna vertebral de la Revolución. Cuba Socialista, septiembre, 1962”, ob. cit, t. I, pp. 137-139.

De este modo la necesidad de cuadros se convirtió para la Revolución en uno de los problemas más grandes y más difíciles de resolver. "Desarrollar los cuadros, es, pues, una tarea inaplazable del momento".³

Surge la necesidad simultánea de cuatro tipos de cuadros: el cuadro político, el cuadro militar, el cuadro económico y el cuadro administrativo.

Posteriormente la Revolución abrió diversas escuelas de administradores para preparar cultural y técnicamente cuadros para la dirección de las empresas capitalistas nacionalizadas⁴.

Tal es el caso de la Escuela de Administradores, "Patricio Lumumba" que funcionó de 1961 a 1966, período en que se consolidaron algunas instituciones con el principal objetivo de acumular experiencias en cuanto a la dirección del país. La experiencia adquirida en la dirección de la industria de manera espontánea, no sistemática, sobre la marcha, es el elemento más importante a señalar como actividad de preparación.

Estos procesos supraestructurales se desarrollaron durante esta etapa de una manera relativamente autónoma, sin que pudieran apreciarse conexiones con la estructura económica que determinarían, en primera instancia, el ritmo de esos procesos. La dinámica de los procesos relacionados con la política y el trabajo de cuadros, comienza a estar determinada por las vinculaciones con la estructura solo cuando los órganos de dirección económica han definido con claridad las metas de desarrollo prospectivo y se consolida, de manera consecuente, el proceso de planificación. Las premisas para que se produzcan estas interrelaciones no se crean hasta la celebración del Primer Congreso del PCC en 1975, en el cual se definió el plan quinquenal y se echaron las bases del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

Puede afirmarse que el proceso que reflejaba los movimientos de promoción y ubicación de cuadros de dirección en la esfera de la producción, estuvo marcado durante el período examinado por las características históricas que rodearon el surgimiento de la revolución socialista en Cuba.

³ El cuadro, columna vertebral de la revolución Ernesto Guevara. Septiembre de 1962

⁴ Tablada Pérez, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara, Ediciones Casa de las Américas, 1987

Cuba construía el socialismo a solo unos pasos del más agresivo y criminal país imperialista, cuyo gobierno no cesa un minuto de agredir y amenazar a nuestra patria por todos los medios. Es lógico que en tales circunstancias nuestra Revolución prestara especial cuidado en garantizar la ejemplaridad, la calidad política y moral, la autoridad y el prestigio ante las masas de los hombres y mujeres que integran su vanguardia dirigente.

En los últimos años se había trabajado con el propósito de que existiera la más completa uniformidad en las cuestiones de estructura y de organización y sobre todo una absoluta unidad de criterios en el método de trabajo y de la vida del Partido. Para ello habían sido delimitadas con claridad las funciones del Partido y del Estado, fortalecido el aparato del Partido y perfeccionado sus métodos de dirección para ejercer adecuadamente su papel en la sociedad. La adopción de la nueva estructura del Partido, la ampliación del Secretariado y la creación de los Departamento como auxiliares de los organismos ejecutivos y de dirección, contribuyeron de forma apreciable el trabajo por alcanzar esos objetivos.

La organización y celebración del Primer Congreso fortaleció el vínculo del Partido con las masas. Hay dos aspectos fundamentales que se destacan en este período preliminar: la preparación y elaboración de las tesis y el balance del trabajo del Partido realizado en todas sus instancias, conjuntamente con la elección o ratificación de los nuevos dirigentes. Esta mejor composición de los dirigentes de los núcleos crea las condiciones para el trabajo de formación y selección de cuadros, que debe seguir un orden de promoción desde la base, apreciando las condiciones y características de cada compañero, su conciencia y responsabilidad ante el trabajo, su capacidad organizativa y de dirección. La labor de los cuadros en esta etapa era de extraordinaria importancia para todo el trabajo partidista. De la adecuada composición de los colectivos dirigentes, de sus posibilidades para enfrentar y resolver las tareas que le corresponden en la estructura partidista, dependía en gran medida del éxito de su trabajo.

La fundamental tarea de elevar el nivel político, ideológico y cultural de los cuadros y militantes del Partido había adquirido en los últimos tiempos un carácter regular, uniforme y sistemático aun cuando persistían dificultades que debían ser resueltas en los próximos períodos de trabajo.

Una conciencia cada día mas alta acerca de la necesidad del estudio se manifestaba en todo el Partido que, con estas ideas y una correcta orientación y control, influía a su vez positivamente en el espíritu de superación de los cuadros y militantes de la UJC, los de las organizaciones de masas y los funcionarios del aparato del Estado.

En el año 1975 el Partido cuenta con 37 escuelas en todo el país, en las que cursan estudios 6144 alumnos. Entre ellas, la Escuela Nacional Níco López, que acababa de cumplir 15 años de fundada y en la cual se desarrollaban 5 cursos con 582 alumnos.

En la URSS, RDA y Bulgaria cursaban estudios de superación numerosos cuadros y funcionarios del Partido, conjuntamente con la preparación de profesores para nuestras escuelas.

Su nivel cultural había mejorado en los últimos años, pero todavía en su mayoría estos poseían un nivel de sexto y séptimo grado, siendo tarea prioritizada el llevarlos hasta el nivel medio superior, para luego proseguir su formación cultural, técnica y científica, de acuerdo con las exigencias de su trabajo.

Para lograr este objetivo de alcanzar la enseñanza media superior, la Revolución contaba con el Sistema de Estudios Dirigidos del Partido, que garantizaba el estudio sistemático sin abandonar el trabajo cotidiano.

A través de las vías del Ministerio de Educación y de las universidades del país, también continuaron formándose y preparándose los que debían recibir la enseñanza universitaria.

Cinco años después se celebra, entre los días 17 y 20 de diciembre de 1980, en el Palacio de las Convenciones de Ciudad de La Habana, el Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se expuso un balance del período entre 1975 y 1980, así como las proyecciones futuras para el quinquenio 1981-1985 y las líneas generales de la política nacional e internacional.

“Tenemos en este momento el legítimo orgullo de contar con un Partido mucho más fuerte, mejor organizado, mas experimentado, más culto y con un arraigo todavía más profundo e indestructible en el respeto y el cariño de las masas trabajadoras”⁵

⁵ .”Informe Central, I, II y III Congreso del Partido Comunista de Cuba año 1989.

No obstante a lo anterior, aun existían dificultades. Era preciso mejorar la preparación de los cuadros y militantes del Partido con el fin de que puedan ejercer más cabalmente sus funciones, así como la aplicación de otras medidas con el fin de solucionar las deficiencias con que aun contaban.

La política de cuadro es una actividad indisolublemente ligada al papel dirigente del Partido en las esferas económica, política y social del país. Durante este quinquenio, se dieron los pasos necesarios para iniciar la ejecución y control de las directivas aprobadas por el I Congreso del Partido en este terreno.

En esta etapa el énfasis principal se concentró en la selección y ubicación de los cuadros.

“Debemos seguir trabajando para que los movimientos de cuadros se realicen de acuerdo con las normas establecidas y atendiendo a todos los factores objetivos y subjetivos que deben ser tomados en consideración, lo que incluye cualidades políticas, ideológicas, morales, culturales, técnicas y profesionales, así como la indispensable experiencia práctica. En ocasiones, al conformar una proposición estos aspectos no han sido valorados con la necesaria profundidad. Es preciso velar para que situaciones de esta naturaleza no se repitan en lo adelante⁶

Un aspecto en la política de cuadro que para ese entonces no había recibido la atención requerida es la elaboración de la lista de reservas, que posibilita tener definido para cada cargo al compañero mas idóneo. Mientras más amplio sea el círculo de candidatos entre los cuales seleccionar a los cuadros, en mejor condiciones se estará de promover a los más capaces.

El esfuerzo realizado en este período en cumplimiento de lo establecido acerca de la política de cuadros, en sentido general, refleja algunos avances, no obstante, se debía trabajar con mayor exigencia y profundidad en esta actividad.

Durante el quinquenio transcurrido se había logrado un avance importante en la escolaridad de los cuadros del Partido. Fue cumplido el acuerdo del I Congreso sobre la necesidad de que la mayoría de ellos alcanzara el nivel medio superior. Para el período analizado, un 75.5% posee este nivel, en comparación con el 16% que lo había vencido en 1975.

⁶ .” Informe Central, I, II y III Congreso del Partido Comunista de Cuba Año 1989.

La situación escolar de los militantes y aspirantes se comportaba también muy favorable, sobre todo si se compara con la que existía en 1975, cuando el 60.3% de los efectivos del Partido solo poseía la enseñanza primaria.

Ya para el III Congreso del PCC, celebrado en La Habana entre los días 4 y 7 de febrero de 1986, se destacan los logros en el desarrollo económico y social del país, en las tareas de la defensa de la patria, el fortalecimiento de la conciencia revolucionaria; la labor de las organizaciones políticas, sociales y de masas, el papel dirigente del Partido y la posición de Cuba en el ámbito de la política internacional.

Se observan algunos avances en la política de cuadros, aunque no los suficientes para resolver los problemas planteados en el Segundo Congreso.

Se analizó de forma más integral el trabajo en relación con los cuadros desarrollados por el propio Partido, las entidades estatales, la UJC y las organizaciones de masas, con ello se profundizó un poco más la valoración de las condiciones y posibilidades de los compañeros propuestos para ocupar cargos de dirección, la formación de las reservas de cuadro, la evaluación de los dirigentes, y la forma en que se cumple o no la política de incorporar mujeres y jóvenes a los cargos de dirección, para lograr una mayor participación de aquellas y un escalonamiento de estos hacia cargos superiores, que garanticen progresivamente el relevo de los que ejercen las funciones dirigentes.

Se debía perfeccionar cada vez más los mecanismos que aseguraran la correcta selección, estabilidad y promoción de los cuadros, sobre la base de una evaluación profunda, crítica, objetiva y sistemática, y una atención adecuada a su desarrollo y capacitación.

En estos años las escuelas del Partido, de la UJC y las organizaciones de masas, lograron un saldo favorable en la educación política-ideológica de los cuadros de dirección y de base. Se fortaleció la calidad del trabajo y se elevó la calificación de los profesores.

Un tarea fundamental era perfeccionar los contenidos de los cursos, de modo a que contribuyan a una preparación mas efectiva de los cuadros para enfrentar las tareas que se les asignen y perfeccionar su vinculación con el trabajo practico, a lo que contribuiría, sin dudas, la generalización de la experiencia de que los profesores trabajen durante una etapa como cuadros del Partido.

La aprobación por el Consejo de Estado, en 1984, del Decreto-Ley 82 sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y la puesta en práctica de un plan inmediato para su instrumentación, crea las condiciones para que el Partido pueda prestar toda la atención que la política de Cuadros del Estado, la administración y las empresas requieren.

Sin embargo, a pesar que en nuestro país se mantiene inalterable la esencia revolucionaria, antiimperialista y solidaria de nuestra política exterior, como consecuencia del derrumbe del campo socialista, surgen una serie de cambios que afectan de forma significativa todo el proceso que hasta ahora se venía desarrollando.

1.3.1 Principales logros y resultados en la aplicación de la Política de Cuadros.

En los últimos tiempos la política del país se ha caracterizado por la búsqueda y aplicación de acciones en nuestras organizaciones de base y organismos de dirección, por la adopción de métodos y estilos de trabajo que hagan más colectiva y eficiente nuestra labor, por la aplicación de una Política de Cuadros más apropiada y alcanzar niveles adecuados de capacitación y preparación de los dirigentes de base y los cuadros.

En el discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas se exalta la importancia del trabajo ideológico de los cuadros en la batalla económica, porque de ella depende la sostenibilidad y la preservación de nuestro sistema social.

Un gran número de empresas cuentan con Estrategias de Preparación y Superación de Cuadros bien definidas, objetivas y evalúan su cumplimiento semestral o anualmente, según corresponda. Las mismas se definen sobre la base de los componentes e integran a la reserva de cuadros en su planificación.

Hasta la actualidad se ha logrado buena articulación entre la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros, las estrategias de cuadros a nivel de Consejo de Administración Provincial y las estrategias de cuadros en organismos y entidades.

En el nivel de los OACE, que elaboran sus estrategias ramales, existen algunos problemas en el orden metodológico, que no abarcan a todos los organismos, pero que en nuestra concepción no limitan el desarrollo de la actividad de cuadros en las entidades de ese nivel de subordinación.

1.3.2 Principales deficiencias en la aplicación de la Política de Cuadros.

No obstante, el esfuerzo desplegado y los modestos avances logrados, tenemos que poner el énfasis principal en las insuficiencias existentes y en proseguir el perfeccionamiento de las medidas ya adoptadas para enfrentar y resolver los asuntos relacionados con la correcta aplicación de la Política de Cuadros vigente, dados fundamentalmente porque se mantienen cargos de cuadros vacantes; existen dificultades en el completamiento de la reserva de cuadros dadas por la falta de aptitud y motivación de la reserva para asumir cargos de dirección derivadas de las dificultades en la estimulación de los cuadros y porque no están de acuerdo con que la reserva sea genérica; la desactualización de los diagnósticos de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas; no existen planes ni proyecciones para extender los resultados de las capacitaciones recibidas en los proyectos futuros de la capacitación; insuficientes publicaciones sobre la actividad de cuadros y los resultados en esta dirección de trabajo; la preparación de los cuadros en aspectos económicos y financieros de la actividad aun es deficiente; dificultades en la aplicación de la política de sanciones; fallas en la preparación de nuestros cuadros para su futura labor en el Partido o donde el país lo necesite; no existe la preparación adecuada ni la experiencia de los especialistas que atienden la actividad de cuadros; no se realizan inspecciones ni auditorias a la actividad de cuadros.

Existen deficiencias en el trabajo con los cuadros que no tienen que ver ni con el bloqueo imperialista, ni con el período especial, diferenciando factores objetivos de los subjetivos, de los que depende de nosotros, de nuestra gestión, de nuestra capacidad de combate, de nuestra capacidad política, de nuestra iniciativa creadora.

1.3.3 Nuevas políticas del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno a partir del VI Congreso del Partido.

En la actualidad en Cuba se continúa profundizando en cuanto al trabajo con los cuadros. No es menos cierto que esta actividad requiere de un constante perfeccionamiento y seguimiento. En reunión del Consejo de Estado, de Julio del 2010, fue aprobado el Acuerdo con las medidas para dar respuesta de manera inmediata a las principales problemáticas.

A tales efectos se han adoptado un conjunto de medidas en cuanto a formación, capacitación, estimulación y selección sin dejar de mencionar la reestructuración de

su composición en la que se adoptan nuevas categorías de cuadro entre los que se pueden mencionar (Según Artículo 3 del Decreto Ley 196 del Consejo de Estado de la República de Cuba). Se perfeccionó la definición de Cuadro y su Categorización:

- ❖ 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.
 - ✓ Ministro
 - ✓ Viceministro Primero
 - ✓ Viceministro
 - ✓ Rector de la Universidad de La Habana (UH)
 - ✓ Rector del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"(ISPJAE)
 - ✓ Rector de la Universidad Central de Las Villas (UCLV)
 - ✓ Rector de la Universidad de Oriente (UO)
- ❖ Directivos: Son los que laboran, 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.
 - ✓ Rector (no incluye los de la UH, ISPJAE, UCLV y UO)
 - ✓ Director en el Aparato Central
 - ✓ Jefe de Despacho
 - ✓ Jefe de Departamento Independiente en el Aparato Central
 - ✓ Director General del Instituto de Ciencia Animal (ICA), del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA) y del Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA)

- ✓ Director General del Grupo Empresarial del Ministerio de Educación Superior (GEMES)
- ✓ Director de Empresa.
- ✓ Secretario de la Comisión Nacional de Grados Científicos:
- ❖ 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.
- ✓ Jefe de Departamento adscrito a Dirección en el Aparato Central.
- ✓ Asesor del Ministro
- ✓ Vicerrector
- ✓ Secretario General
- ✓ Director General en Universidad e Instituto Superior
- ✓ Decano
- ✓ Vicedecano
- ✓ Director
- ✓ Subdirector
- ✓ Jefe y Segundo Jefe de Departamento
- ✓ Jefe de Sección de Cuadros
- ✓ Director y Subdirector en el Grupo Empresarial del Ministerio de Educación Superior (GEMES) y en empresa
- ✓ Director de Unidad Básica Empresarial

1.4 Conclusiones parciales

1. Las diferentes definiciones de sistemas de gestión aquí abordada demuestran la variedad de criterios de los autores que escriben sobre el tema, y todos evidencian a su vez la importancia que debe ser concedida al término en los modelos de dirección de las empresas cubanas actuales.
2. Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, 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 y tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos.

3. La propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadros para la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, contribuye al desarrollo de una correcta política en el trabajo de la actividad de cuadros.

Capítulo II

CAPÍTULO II: Caracterización y diagnóstico de la actividad de cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Introducción

En el presente capítulo se analizan aspectos esenciales de la caracterización de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, sus particularidades y el diagnóstico de la actividad de cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

2.1 Caracterización del Universidad Central "Marta Abreu de las Villas.

Mediante la Ley No. 16 de fecha 22 de noviembre de 1949, publicada en la Gaceta Oficial, Edición Extraordinaria del 28 de diciembre del referido año, se estableció el reconocimiento y validez legal de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas disponiendo en su artículo 1 la convalidación a esos efectos de todas las actuaciones del Consejo Directivo de dicha Universidad, de acuerdo con su reglamento de fecha 19 de junio de 1948, inscripto en el Gobierno Provincial de la entonces provincia de Las Villas.

Reseña histórica de la Universidad.

La UCLV inició sus clases el 30 de noviembre de 1952 siendo la tercera fundada en el país, con las carreras de Pedagogía, Contador Público, Idiomas, Filosofía y Letras, Ingeniería Química Industrial, Agronomía y Perito Químico Azucarero. Actualmente está estructurada en 13 Facultades, 15 Centros de Estudio, 4 Centros de Investigación (CBQ, IBP, CIDEM y CIAP), 12 direcciones que atienden procesos de apoyo y una dirección funcional. Particular importancia en la actividad del centro tiene la formación de profesionales y su desarrollo mediante el postgrado, en el que se desarrollan maestrías, programas doctorales y de especialidades acreditados por la Junta de Acreditación Nacional, además de varios diplomados y cursos. De igual forma es significativo el impacto económico social en el país y especialmente en el territorio mediante el desarrollo de proyectos de investigación y servicios científico técnico los diferentes sectores de la economía.

La Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, sita en la carretera Camajuaní Km 5½ en la ciudad de Santa Clara, y posee una estructura compuesta por (Ver Anexo 1):

- Un Rector
- 5 Vice Rectores.
- 13 Directores.

-13 Decanos.
 -33 Vice Decanos.
 -63 Jefes de Departamentos
 -13 Facultades (Matemática, Física y Computación; Ingeniería Mecánica; Ingeniería Industrial y Turismo; Química y Farmacia; Ciencias Económicas; Ciencias Sociales; Humanidades; Derecho; Psicología; Construcciones; Ingeniería Eléctrica; Ciencias Agropecuarias y Ciencias de la Información y la Educación)
 Cuenta, además, con una plantilla aprobada de 2824 plazas, de ellas existen 2611 cubiertas, 1210 son mujeres para un 46,34 % y 213 vacantes. Existe un total de 3482 Trabajadores, son Doctores 351, Máster 613, Técnicos Docentes 955, Técnicos no Docentes 554, Investigadores 34 y Metodólogos 18, para un total de 1561 Técnicos.

Tabla 1 .Estructura de la plantilla por categorías.

Plantilla Cubierta	Doctores		Máster		Técnicos Docentes		Técnicos no Docentes		Investigadores		Metodólogos	
	351	13,44%	613	23,47%	955	36,57%	554	21,21%	34	1,30%	18	0,68%
2611	351	13,44%	613	23,47%	955	36,57%	554	21,21%	34	1,30%	18	0,68%

Desde la Planificación Estratégica se definen los elementos siguientes:

Misión

La Universidad Central de las Villas con un colectivo altamente comprometido con los programas de la Revolución Cubana y las necesidades del desarrollo sostenible del país tiene como misión en las áreas de Ciencias Técnicas, Económicas, Agropecuarias, Sociales y Humanísticas, Exactas y Naturales formar profesionales revolucionarios integrales, contribuir a la superación continua y sistémica de los recursos humanos y realizar una relevante actividad científica, de innovación tecnológica y cultural de reconocido impacto en el entorno territorial, nacional e internacional.

Visión

- Nos distinguimos por la alta calidad y pertinencia en la formación y superación continua de profesionales que demanda la sociedad en las esferas de Ciencias Técnicas, Económicas, Agropecuarias, Sociales y Humanísticas.

- Poseemos un claustro universitario caracterizado por su compromiso con la Revolución y el Socialismo, una alta calificación académica y científica y un marcado sentido de pertenencia institucional.
- La investigación científica, la tecnología y la innovación en la universidad logran importantes impactos económicos, sociales y ambientales en el territorio y en el país, contribuyendo al desarrollo sostenible con especial énfasis en el programa alimentario, la construcción de viviendas, la energía y el desarrollo local.
- Se consolida la visibilidad institucional y los impactos extensionistas a nivel nacional e internacional.
- Contamos con un sistema de gestión universitaria moderno que garantiza la calidad de todos los procesos y la sostenibilidad interna.

Valores Compartidos

Los valores presentes que atribuyen sentido a la acción de dirigentes y trabajadores de la UCLV y con la cual la institución compromete todas sus energías en el logro de Objetivos son:

1. **Compromiso y fidelidad a la Revolución y al Partido:** Todos los trabajadores asumen los principios y valores morales éticos de la Revolución, por lo que garantiza la defensa y mantenimiento de las conquistas alcanzadas. El patriotismo, la justicia social y el humanismo revolucionario lo expresan en su trabajo diario y ante contingencias tanto en el ámbito nacional como en misiones internacionales.
2. **Sentido de pertenencia:** Sentirse comprometido con los resultados y destino del centro laboral, ser parte activa integrante de las soluciones que requiere el mismo más allá del contenido de trabajo.
3. **Innovación y superación constante:** La innovación y el cambio caracterizan el desempeño individual y colectivo, en la búsqueda incesante de la mejora con responsabilidad, consagración y constancia. Los mismos se sustentan en la formación continua, por lo que el conocimiento y la información son patrimonio y su continuo enriquecimiento, utilización y transmisión son fuentes indiscutibles del desarrollo del capital humano.
4. **Disciplina:** Ser respetuoso de los valores y el orden de la empresa en lo particular y la sociedad en general.

- 5. Creatividad:** Disposición al cambio permanente, a la búsqueda de soluciones y creaciones que permitan cumplimentar los objetivos propuestos por la entidad.

Objetivos Estratégicos (2016)

1. Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y en la sociedad
2. Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de cursos y escenarios docentes
3. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país y los territorios
4. Lograr el incremento de la motivación y el compromiso de los profesores, investigadores y trabajadores con la Revolución y con la organización; así como su formación integral, con énfasis en la preparación político ideológica
5. Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas
6. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país
7. Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección
8. Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (ID) y extensión universitarias, en cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social
9. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local DL económico – social, en los municipios con proyectos piloto con liderazgo del CAM y una influencia significativa en los demás municipios
10. Lograr el perfeccionamiento del sistema de gestión de la UCLV con enfoque a procesos, orientado a la calidad y racionalidad e integrado al sistema de control interno, con especial énfasis en la estrategia de internacionalización.
11. Lograr el mejoramiento de la información y la comunicación, así como de la gestión en general con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la educación superior

12. Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible.

13. Asegurar los recursos materiales y financieros, la infraestructura y los servicios a los procesos y comunidad universitaria, en consonancia con las políticas y estrategias del país.

Tomando en consideración la misión, visión y el análisis de situación dentro de las directrices estratégicas y para establecer los objetivos y sus alternativas estratégicas se definen las Areas de Resultado Clave que permiten derivar de ellas los objetivos anuales garantizando que el 20% de lo que agrupan estas ARC garanticen el 80% de los resultados de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Áreas de resultado clave (Ver Anexo 2)

ARC 1: Profesional competente comprometido con la Revolución

ARC 2: Claustro revolucionario de excelencia, donde se define el

Objetivo 5: Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas

ARC 3: Impacto económico y social

ARC 4: Gestión de la educación superior

2.2. Funcionamiento del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno en la Universidad Central "Marta Abreu de las Villas.

Para el cumplimiento de lo establecido en la Política de Cuadros, la Universidad Central "Marta Abreu de las Villas se rige por lo orientado en los documentos rectores de esta actividad, a los que se hace referencia en el Marco Teórico del Capítulo I.

La Universidad Central "Marta Abreu de las Villas tiene como objetivo trabajar por lograr una consciente y previsoramente aplicación de la Política de Cuadros, de acuerdo con el objetivo 5 (lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas) de la Proyección Estratégica de la UCLV, centrando la atención principal en el fortalecimiento y elevación del prestigio y la ejemplaridad de los cuadros; la formación de una efectiva reserva, que posibilite la necesaria renovación con la inyección de nuevos cuadros, entre los acorde con sus cualidades y capacidad, debe darse prioridad a los jóvenes, las mujeres y los negros. Fortalecer los programas de preparación y superación de los cuadros,

siguiendo la estrategia aprobada, dando el máximo de atención a las prioridades y requerimientos de cada organización. Elevar con sensibilidad y sentido político, la atención, estimulación y motivación de los cuadros, potenciando los estímulos morales y logrando una adecuada combinación, en correspondencia con las posibilidades del país, de los estímulos materiales.

Actualmente la plantilla de cuadros está compuesta por 282 cargos aprobados, de ellos cubiertos 271 con 11 vacantes, para un 96,09 % de completamiento. Tienen reservas un total de 574 cuadros, clasificándose como lista 271 de ellos. Se encuentran cubiertos por mujeres un total de 135 cargos que representan un 49,8% la composición étnica está dada por 240 blancos y 31 entre mestizos y negros como se representa en la Figura 2. La composición política de los cuadros representa el 67,9% dada por 184 militantes del PCC y 1 de la UJC, los 86 restantes que no están incorporados a las organizaciones políticas; el promedio de edad es 47 años, el nivel educacional lo componen 24 Técnicos Medios, referentes a grados científicos, 93 son Doctores, 100 son Máster y 247 son Ingenieros o Licenciados.

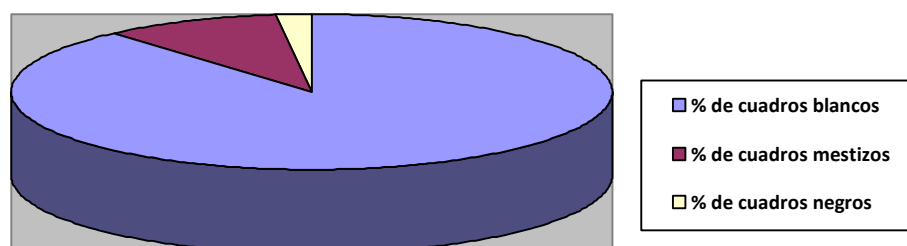


Fig. 2 Composición de la plantilla de cuadros según la raza.
Fuente:(Elaboración propia)

La plantilla de Reserva está integrada por 574 compañeros y compañeras, de ellos 105 son Cuadros. Compuesta genéricamente por 274 hombres y 300 mujeres, representando estas últimas un 52,26 %, y étnicamente por 511 blancos, 63 mestizos y negros. Militan en las filas del PCC 205 reservistas, en la UJC 30, que representan un 40,94 % del total y 80 no pertenecen a ninguna organización política como se puede ver en la Figura 3. El promedio de edad es de 38 años. Se considera como reserva lista para ser promovida un total de 271 que representan un 100% del total.

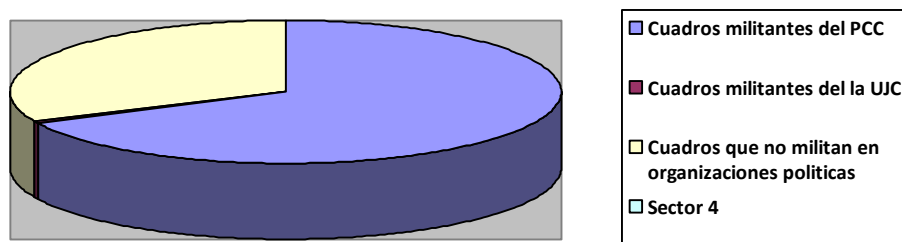


Fig. 3 Esquema de la plantilla de cuadros según la composición política.
Fuente:(Elaboración propia)

Misión del Departamento de Cuadros

Asesorar a la dirección universitaria en la aplicación de la política de cuadros y las reservas aprobadas por el Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno e implementar y controlar su cumplimiento en los cargos de las unidades organizativas correspondientes.

Visión del Departamento de Cuadros

El departamento de cuadros se reconoce en la comunidad universitaria y en la dirección de cuadros del MES, por la profesionalidad de su trabajo, el ambiente de colaboración con los cuadros universitarios, la disciplina y calidad de las actividades del proceso que realizan y su contribución significativa al cumplimiento del objetivo estratégico de cuadros de la Universidad.

Metas para el 2015

- Se garantiza que el 95% de los cuadros promovidos proceda de la reserva y el 100% de los cargos tenga definida al menos dos reservas, incrementando la presencia de jóvenes en la política de cuadros. Se mantienen actualizados los planes individuales de formación y desarrollo de las reservas de cada cargo.
- Se garantiza que al menos el 90% de los cuadros logre estabilidad en su desempeño por al menos 5 años.
- Se logra un incremento de al menos un 3% en la composición de los cuadros negros y mulatos.
- Se logra un incremento de la composición de mujeres en los cuadros de al menos un 5%.

- Se logra que al menos el 85% de los cuadros cumplen los requisitos técnicos.
- El plan de evaluación se cumple en al menos el 98% y en el 100% de los evaluados existe correspondencia con los resultados y la calidad de los procesos que dirigen.

En función de dar cumplimiento al referido objetivo y en los marcos de la identificación de los procesos universitarios y la confección del mapa de procesos de la UCLV, se define como proceso estratégico Proceso de Gestión de Cuadros, integrado por los subprocesos de:

- Selección de cuadros y reservas.
- Preparación y Superación de cuadros y reservas.
- Evaluación de cuadros y reservas.
- Movimiento de cuadros y reservas.
- Estimulación de cuadros y reservas.

Las Áreas de Resultados Claves del Departamento de Cuadros son:

- Calidad del servicio.
- Organización y Control
- Recursos Humanos.
- Economía

Calidad del servicio.

Garantizar el asesoramiento y la realización de las gestiones, con un nivel de calidad que contribuya significativamente al cumplimiento del objetivo estratégico sobre la gestión de los cuadros trazado por la Universidad.

Organización y control.

Lograr un nivel de organización y control en el funcionamiento del departamento que contribuya significativamente al cumplimiento de su misión.

Recursos humanos

Garantizar un nivel de desempeño del personal del departamento que contribuya al cumplimiento de su misión.

Economía

Garantizar el adecuado uso y la protección de los recursos materiales y financieros asignados al departamento.

En la Universidad Central "Marta Abreu de las Villas, el Rector está considerado como Dirigente Superior del Estado y del Gobierno, debido a que en la función pública son quienes ocupan cargos de dirección del más alto rango. Como Ejecutivos se consideran los Vicerrectores, Decanos, Directores de Centro de Investigación y de FUM, entre otros, como Jefes de Departamento y de Directores de Área.

El Rector se nombra por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros previo acuerdo de la Comisión Central de Cuadros. Los Vicerrectores por el Rector en conjunto al Departamento de Cuadro, previa aceptación de la Comisión de Cuadros del Ministerio de la Educación Superior, así como los Decanos. Los Vicedecanos, Jefes de Centros de Estudio de Investigación y de Departamentos y demás cargos de dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, serán nombrados por el miembro del Primer Nivel de Dirección que los atiende.

2.2.1 Trabajo de la Comisión de Cuadros

La Comisión de Cuadros es quien se encarga de asesorar al Rector en la instrumentación, aplicación y cumplimiento de la política aprobada para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas

En la Universidad Central "Marta Abreu de las Villas se crea una sola Comisión de Cuadros en el nivel superior, según la Resolución 141 del 2012, la que se reúne una vez al mes de acuerdo a un plan de trabajo de donde se derivan las tareas principales. Además, anualmente se aprueba un plan de superación de cuadros y un plan temático. Existen Comisiones de Cuadro extraordinaria para analizar las salidas de docentes al exterior, dichas comisiones están formadas por los siguientes miembros:

- Rector
- Vicerrectores
- Jefe de Departamento de Cuadros
- Secretario de Acta

Y como invitado permanente el Secretario de PCC

Además de los miembros señalados, el Rector puede incluir como Miembros a otros cuadros de reconocida experiencia, autoridad y capacidad personal, siempre que el total de miembros no se exceda de 11 compañeros.

El área de cuadros auxilia y asesora al personal dirigente en la adecuada aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y la reserva de manera integral, con el objetivo de facilitarles los elementos necesarios para la toma de decisiones de forma correcta y oportuna. (Ver Anexo 3)

2.3 Diagnóstico del Sistema de Trabajo con los Cuadros en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Para la definición de las etapas, se utilizó el siguiente procedimiento

Etapas I. Preparación del diagnóstico

La etapa preparatoria es necesaria para la realización del proceso de análisis o diagnóstico, donde se crearon las condiciones para la ejecución del mismo y sobre todo, se establecieron compromisos del equipo de trabajo que participó directamente en el mismo. Esta, a su vez, está compuesta por un conjunto de aspectos que fueron determinados por Castellanos (1998) y contextualizados en los marcos de esta investigación.

Etapas II. Caracterización de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Este paso comprende la caracterización del objeto de estudio en el que se analizaron las características de la organización que incluye como surgió, sus fundadores, etc. Además, obtuvo un conocimiento detallado y completo de la organización en su interrelación con el entorno a través de trabajo en grupo, entrevistas a dirigentes y trabajadores, consultas de documentos (leyes, decretos, resoluciones, instrumentos legales) que definen las relaciones entre empresas, observación de reuniones y puestos de trabajo.

Etapas III. Establecimiento de los objetivos del diagnóstico

Una vez caracterizada la organización objeto de estudio, se determinó el objetivo del diagnóstico, los fines que se persiguen con el mismo, así como su alcance. La determinación del objetivo ayudó a la definición de las técnicas que fueron utilizadas, el cálculo del tiempo necesario para su realización y el personal requerido, entre otros aspectos.

Etapas IV. Selección de las técnicas de obtención de información para valorar el funcionamiento de la gestión

En esta etapa se realizó un proceso de selección de las técnicas que se utilizaron para la realización del diagnóstico, tomando en cuenta el objetivo del diagnóstico y

las características generales del objeto del diagnóstico, la complejidad de los procesos y la dimensión de la organización fundamentalmente.

Existen gran variedad de técnicas para diseñar un plan de recolección de datos en una investigación, estas varían de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad.

Etapas V. Aplicación de las técnicas e interpretación de los resultados

Una vez seleccionadas las técnicas de obtención de información se aplicaron, teniendo en cuenta el objetivo del diagnóstico, y observando las reglas de aplicación en cada caso, en dependencia de las características de la técnica en cuestión.

El procesamiento de la información e interpretación de los resultados, consistió en la aplicación de métodos para procesar estos a partir de las técnicas previamente seleccionadas y aplicadas a la organización estudiada.

Esta etapa concluyó con la realización de un análisis de los factores internos y externos de la organización objeto de estudio donde se identificaron debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y conocer el estado en que se encuentra la organización, se refiere a la elaboración de la matriz DAFO.

Con la interpretación correspondiente de las técnicas aplicadas se sientan las bases para la identificación de los principales problemas que afectan el funcionamiento de la organización resultando recomendable su agrupación en función de grupos de problemas. (Ver Anexo 4)

Etapas VI. Identificación de los problemas que limitan la gestión

De la etapa anterior se deriva la identificación de los principales problemas que afectan a la organización, asignándoles un nivel de prioridad que se utilizará de base para la definición del problema a resolver.

Con el objetivo de identificar los principales problemas que limitan la gestión en la organización se aplicaron métodos de trabajo en grupo, en los que se incluyen la tormenta de ideas; como resultado de esta dinámica grupal es posible confeccionar un listado depurado de los problemas presentes relativos a la gestión que fueron determinados en el paso anterior.

Etapas VII. Analizar las causas del problema

Una vez listado los problemas fundamentales que afectan la gestión en la organización se hizo esencial el análisis de sus causas, donde se identifican y

exploran y con detalles todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir su raíz. (Ver Anexo 5)

Etapa VIII. Estrategias de mejoramiento

En esta etapa final se concluye el diagnóstico, se elaboró un informe mostrando las conclusiones fundamentales, así como la estrategia de mejoramiento, la que se elabora tomando como base los problemas detectados en los pasos anteriores, las características del objeto de estudio y su factibilidad de solución.

2.3.1. Instrumentos utilizados

Método de entrevista:

Consiste en un interrogatorio realizado por un entrevistador con el propósito de obtener información de una persona en relación con un aspecto específico. Puede ser individual o grupal. Para que tenga éxito debe poseer todo el calor e intercambio de una conversación. Debe tenerse mucho tacto al elaborar las preguntas así como al plantearse. Se sugiere fundamentalmente para los trabajadores y jefes directos.

Ventajas:

- Obtención directa de los datos de interés con los que mejor conocen la actividad.
- Da la posibilidad de hacer aclaraciones sobre cualquier dato de interés.
- Posibilita la observación cara a cara con el entrevistado.

Desventajas:

- Si se realiza sin una adecuada preparación y sin un clima franco y abierto puede existir temor y desconfianza por parte del entrevistado, limitándose los objetivos de las mismas.

Trabajo en grupo:

El trabajo en grupo es una experiencia intensiva por tiempo limitado entre un conjunto limitado de personas que formarán un grupo con ciertos indicadores formales y un pacto de trabajo sobre un problema en una situación determinada sobre la base de la interacción de los miembros y sus relaciones dentro de la situación, así como la acción de un coordinador que facilita la realización de la tarea. (Calviño, 1998)

Para poder entender la dinámica del trabajo en grupo es importante conocer que la sesión de grupo es el continente fundamental del proceso grupal. La misma se

puede entender como el espacio de tiempo que media entre el inicio y el fin de un encuentro de grupo. El conjunto de sesiones forma una unidad: el proceso grupal.

Revisión documental:

Estudio de documentos normativos, planes, programas, los documentos que plasman la Proyección Estratégica de la organización.

Para apoyar estos métodos más directos de recogida de datos, se utiliza el análisis de documentos dentro de las técnicas cualitativas indirectas. En este sentido se revisó la estrategia de la organización para valorar la adecuación de sus normativas a las perspectivas de su aplicación.

Diagnóstico

Teniendo en cuenta los aspectos metodológicos anteriores se procedió a la realización del diagnóstico, con el objetivo de detectar los principales problemas de la organización que frenan la correcta aplicación de la política de cuadros en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, para el cual se realizaron entrevistas a varios cuadros, como Jefes de Departamentos, especialistas vinculados directamente a la actividad de cuadros entre los que se encuentra Jefa de Departamento de Cuadros y el Secretario del PCC.

A través del Departamento de Cuadro se controla y dirige la actividad de cuadros de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas y es en este nivel donde se mantienen los expedientes de los cuadros y reservas. En cada uno de los niveles se realizan las evaluaciones, rendiciones de cuentas, capacitaciones, selección de cuadros destacados.

En las etapas mencionadas, cuando concluye el diagnóstico directivo y su actualización, una de las medidas más importantes es la discusión colectiva y, posteriormente, individual de los resultados, para de inmediato trazar las acciones encaminadas a solucionar los problemas de los cuadros.

Por acuerdos de la Comisión de Cuadros se aprobó que la reserva debe ser genérica o sea que los compañeros que la integran deben estar dispuestos a ocupar cualquier cargo de dirección del nivel de la reserva.

Resultados del diagnóstico

Mediante la aplicación de la matriz DAFO se determinó que la organización se encuentra débil pero con oportunidades de mejoras, por lo que debe trazarse estrategias de mantenimiento o estabilización (mini-maxi)

Debilidades

- Existen deficiencias en el reclutamiento y selección del personal para ocupar cargos de dirección.
- Déficit en la promoción y movimientos de cuadros a cargos superiores, específicamente Jefes de Departamentos Docentes.
- Se evidencia la falta de preparación y superación de cuadros y reservas.
- Existen deficiencias en la evaluación del desempeño tanto de cuadros como reservas.

Fortalezas

- Se logra estabilidad de los cuadros.
- Bajo porcentaje de cargos vacantes
- El 50% de los cargos son ocupados por mujeres
- Cumplimiento estricto de la plantilla existente según la estructura
- No existen deficiencias en cuanto a la calidad de documentos ni el tiempo de entrega

Amenazas

- Resistencia por parte de Profesores y Docentes a ser reservas de cargos administrativos

Oportunidades

- Existen las condiciones creadas en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas para el correcto funcionamiento de la Política de Cuadros.
- Realizar un diagnóstico desde la vía del estudiante con organizaciones estudiantiles y juveniles para la captación o selección de la reserva.

2.4 Conclusiones Parciales

1. Para el cumplimiento de lo establecido en la Política de Cuadros en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas se rige por lo orientado en los documentos rectores de esta actividad, y por los procedimientos específicos del Ministerio de Educación Superior.
2. Existen deficiencia en el funcionamiento del trabajo con los cuadros y sus reserva en lo concerniente a promoción de reservas a cargos superiores, falta de

preparación y superación de cuadros y reservas, dificultades en la selección y movimiento para ocupar cargos de dirección deficiencia en la evaluación del desempeño de cuadros de dirección y sus reserva, así como carencia de un plan de estimulación a los cuadros de dirección.

3. Existen las condiciones creadas en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas para la correcta aplicación y funcionamiento de la Política de Cuadros.

Capítulo III

CAPITULO III: Propuesta de un Sistema de Gestión de Cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

El análisis realizado en el marco teórico y referencial de esta investigación, la caracterización y el diagnóstico de esta actividad en la institución objeto de estudio la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, constituyeron la base para la Propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro que permita contribuir a una correcta Selección, Preparación y Superación, Evaluación y Estimulación de los Cuadro y sus Reservas.

3.1 Objetivos Generales del Sistema de Gestión de Cuadro

Garantizar un correcto reclutamiento, selección, movimiento, superación y capacitación de cuadros de dirección y sus reservas así como brindarle una correcta atención sobre la base del reconocimiento y premiación a partir de sus resultados como cuadro de dirección, con el fin que la Universidad Central "Marta Abreu " de las Villas cumpla su misión, alcance su visión y se conviertan en una Institución de excelencia.

3.2 Estructura del Sistema de Gestión de Cuadro

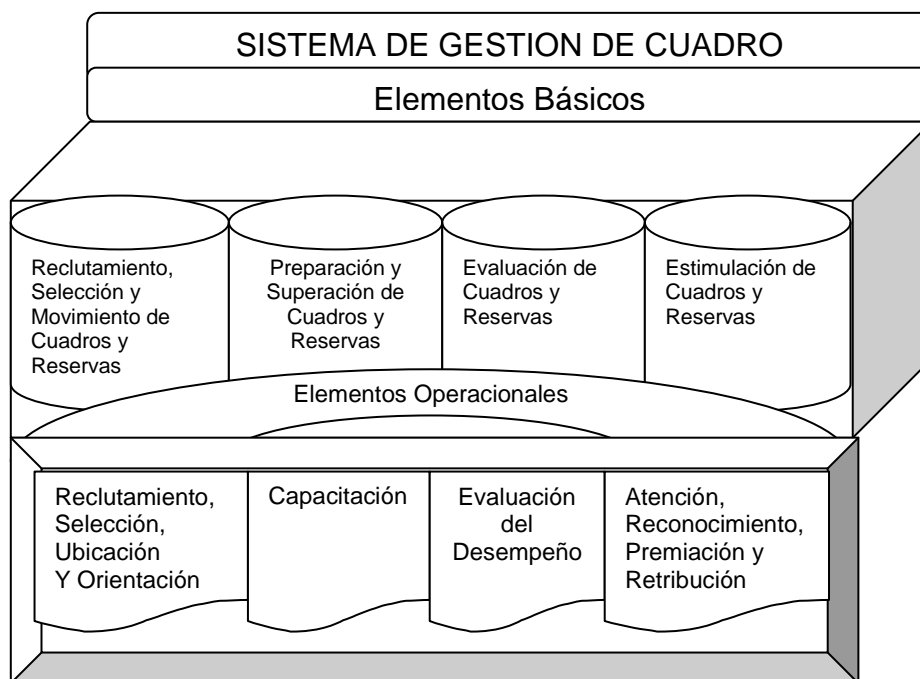


Fig. 4 Fuente:(Elaboración propia)

En cuanto a la composición y estructura se definen los elementos y procesos siguientes:

Elementos Básicos:

Este elemento incluye los subprocesos que condicionan la aplicación del sistema de gestión de cuadros en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Forma parte del mismo el enfoque gerencial predominante en la Institución cuyos rasgos deben caracterizar el sistema propuesto, así como el diseño de la misma, este último define necesidades para el correcto funcionamiento de la actividad de cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas que deben ser resueltas por los elementos operacionales. Por otra parte la aplicación del SGC presupone cambios en los supuestos, normas y valores por constituir el Proceso de Gestión de Cuadros un Proceso Estratégico de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas constituyendo una condición para obtener éxito en la aplicación del resto de los procesos universitarios. Se incluyen en el elemento los procesos siguientes:

- ⇒ Subproceso de Reclutamiento, Selección y Movimiento de cuadros de dirección y sus reservas.
- ⇒ Subproceso de Capacitación y Superación de cuadros de dirección y sus Reservas.
- ⇒ Subproceso de Evaluación de cuadros de dirección y sus reservas.
- ⇒ Subproceso de Estimulación de cuadros de dirección y sus reservas

Elementos Operacionales.

El elemento operacional integra un conjunto de procedimientos cuya ejecución influye directamente en el cumplimiento del objetivo del Sistema de Gestión de Cuadro. Constituye el elemento más importante y complejo dado que en él participan todos los niveles de la Institución y se relaciona de una forma u otra con los miembros de la Institución. Abarca los procedimientos para el reclutamiento, selección y movimiento de cuadros de dirección y reservas, la capacitación y superación de los mismos y la estimulación. Se consideran entre ellos los siguientes:

- ⇒ Procedimiento de Reclutamiento, Selección, Ubicación y Orientación de Cuadros de Dirección y sus Reservas.
- ⇒ Procedimiento de Preparación y Superación de Cuadros de Dirección y sus Reservas

- ⇒ Procedimiento de Evaluación de Cuadros de Dirección y su Reservas.
- ⇒ Procedimiento de Atención, Reconocimiento, Premiación y Retribución de Cuadros de Dirección y sus Reservas.

En la actualidad se continúa profundizando en cuanto al trabajo con los cuadros. No es menos cierto que esta actividad requiere de un constante perfeccionamiento y seguimiento. En reunión del Consejo de Estado, de Julio del 2010, fue aprobado el Acuerdo con las medidas para dar respuesta de manera inmediata a las principales problemáticas. De acuerdo con esto se realizó una reestructuración de la composición de cuadros en la que se adoptan nuevas categorías:

3.3 Reclutamiento, Selección y Movimiento de Cuadros y Reservas

La selección y formación de la reserva de cuadros tiene 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.

Serán propuestos para integrar la reserva de cuadros, aquellos Cuadros de Dirección y Trabajadores que tengan adecuadas cualidades revolucionarias, principios éticos, buenos resultados en el trabajo, conocimientos técnicos-profesionales, aptitudes para dirigir, capacidad para organizar, inteligencia, nivel adecuado de comunicación, buen estado de salud y prestigio tanto en su centro de trabajo como en su zona de residencia.

La propuesta de Cuadros de Dirección o Trabajadores para integrar la Reserva de Cuadros deberá ser valorada y aprobada en la Comisión de Cuadros, una vez que se hayan hecho las consultas a los niveles correspondientes y se analice en entrevista personal con el propuesto. Una vez aprobada se convocará por los jefes de las instancias correspondientes a un encuentro en acto solemne, para reconocer oficialmente y en presencia del resto de los integrantes de la Reserva la asignación de la categoría de Reserva de Cuadros del miembro seleccionado, momento en que se firmará el documento legal que compromete al Cuadro de Dirección o Trabajador a cumplir con las condiciones y requerimientos que exige esa nueva condición para su vida personal y laboral.

El trabajo con los cuadros y sus reservas es responsabilidad directa de los jefes en cada nivel de dirección; se desarrolla a partir de la discusión colectiva y la responsabilidad individual la toma de decisiones, con el más amplio y efectivo intercambio de opiniones y consultas, sin disminuir las facultades de los jefes y de los organismos competentes. La reserva de cuadros se organiza para cada cargo específico, teniéndose en la UCLV al menos una reserva por cargo.

El Acta de Compromiso de la Reserva de Cuadros, constituirá el documento inicial que se le archivará al Cuadro de Dirección o Trabajador en su Expediente como Reserva de Cuadros y se firmará sólo una vez, cuando se obtiene la condición. Además se incluirá documentos como: Autobiografía, Plan de Preparación, Caracterización, TC-01 Datos Biográficos. (Ver Anexo 6)

Las actividades prácticas en el desarrollo de la Reserva de Cuadros tienen una importancia básica. Su planeación puede estar encaminada, entre otras, por las acciones de formación y preparación siguientes: Sustituciones; Participación en visitas de control; Entrenamientos y Asesoramientos; Otras actividades pudieran ser: participación en reuniones, consejos de dirección, inspecciones y rotaciones; Auto preparación.

El proceso de caracterización de los miembros de la Reserva de Cuadros debe ser realizado por el Cuadro de Dirección que le asignó al trabajador la condición de Reserva, mediante los conocimientos y la información adquirida por los mismos en el trabajo diario. Para desarrollar la Sección de Apreciación y Descripción personal periódica de la Reserva de Cuadros, el cuadro responsable puede tomar en cuenta: las fortalezas, debilidades, capacidad para asumir tareas, desarrollo alcanzado. La caracterización será debidamente archivada en el Expediente de cada Reserva.

Semestralmente se valoran y analizan los resultados alcanzados, se actualiza la caracterización de la Reserva y de acuerdo a los resultados de este análisis se clasificarán como listo para asumir cargos, que requieren de un plazo adicional para finalizar su preparación o si procede darles baja de la Reserva. En este periodo se realiza una reunión con los integrantes de la Reserva para controlar y evaluar el cumplimiento de las acciones diseñadas para la preparación teórico – práctica de esta y se analiza el trabajo con la Reserva de Cuadros en la Comisión.

En cada una de las inspecciones, controles y visitas que se realicen en nuestra Institución deberán valorar los resultados obtenidos en el proceso del trabajo con la Reserva de Cuadros y dejar constancia escrita en el informe resultante.

Anualmente la Comisión de Cuadros analizará cómo marchan las tareas relacionadas con la atención a la Reserva de Cuadros y su proyección.

3.4 Movimiento de Cuadros

Para hacer efectivo el movimiento de un cuadro, es necesario que se garantice por el jefe inmediato superior, la debida programación, ejecución y control del cumplimiento del plan de entrega y recepción del cargo, garantizando en todos los casos, salvo excepciones justificadas, que el cuadro saliente y el entrante trabajen de conjunto como mínimo 15 días, y que el designado posea la información y preparación necesaria para asumir la nueva responsabilidad, identificando con claridad las funciones inherentes a su cargo, la situación y resultados de la actividad que asume, los objetivos de trabajo, las normas y disposiciones que deben cumplir y las facultades conferidas, incluso el análisis y ratificación del compromiso de cumplir los principios y preceptos del Código de Ética.

Siguiendo el procedimiento contenido de los principios elementales que se deben tener en consideración siempre que se produzca una sustitución de dirigentes:

Procedimiento para la sustitución:

El dirigente saliente rinde cuenta al entrante, en forma detallada de los aspectos siguientes: Objetivos de trabajo, plan de acción para alcanzarlos y grado de cumplimiento en que se encuentran; Normas de procedimiento, instrucciones, regulaciones, etc. mediante las cuales se rigen para la ejecución del trabajo; Informaciones a brindar; Relaciones de trabajo con otras áreas de las cuales dependen en alguna forma para la ejecución de sus funciones; Características personales de los demás cuadros y trabajadores del colectivo, señalando los que se destacan y los que presentan dificultades, así como, lo relacionado a la capacitación y completamiento de la plantilla; Resultados de recientes auditorías y planes de trabajo encaminados a erradicar las deficiencias reportadas; Situación de los medios básicos y otros bienes propiedad de la Universidad Central" Marta Abreu "de las Villas bajo su custodia.

En todos los casos de trasposos de dirección de un área en los cuales se detecten aspectos negativos o deficiencias que no puedan ser subsanados de inmediato, el

dirigente entrante lo informa, antes de tomar posesión del cargo, al jefe inmediato superior al cual se subordina, con independencia del plan de medidas que debe aplicar para su erradicación.

Como constancia del traspaso, se confecciona un acta en original y 1 copias de acuerdo con lo dispuesto por la Comisión de Cuadros adjuntándole como anexos al original de ésta última las hojas de pruebas correspondientes

3.5 Preparación y Superación de Cuadros y Reservas

Los jefes, en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la Estrategia de Superación de los Cuadros subordinados y por su evaluación sistemática. La superación y desarrollo de los cuadros y sus reservas se realiza a través de: la auto superación; asistencia a cursos; el entrenamiento práctico o rotación por otros puestos de trabajo; participación en conferencias y seminarios; la sustitución de funciones y la capacitación a distancia.

Posteriormente se elabora el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje y Superación de la Reserva de Cuadros, el cual constituye la base para elaborar el Plan de Preparación de la Reserva de Cuadros, que a su vez se encuentra en correspondencia con lo planificado en la Estrategia de Preparación de los Cuadros y Reservas en el período establecido.

De forma general, este proceso deberá realizarse en correspondencia con el orden lógico siguiente:

1. Deberá efectuarse un intercambio entre el que propone y la Reserva seleccionada para conciliar las necesidades de capacitación.
2. Elaborar de mutuo acuerdo el Plan de Preparación de la Reserva de Cuadros (teórico- práctico).
3. Conciliar con el Especialista del Departamento de Cuadro que atiende la Capacitación para la instrumentación de los cursos surgidos mediante el análisis de las necesidades de capacitación.
4. Chequear permanentemente el vencimiento por parte de la Reserva, de toda la preparación y objetivos propuestos en el Plan.

El Plan de Preparación de la Reserva de Cuadros, constituirá el documento de proyección anual que guiará el desarrollo de la Reserva mediante tres modos de formación: teórico, práctico y de auto preparación. El cuadro responsable deberá realizar un chequeo semestral del cumplimiento del Plan. Este documento se

archivará en el Expediente y deberá estar firmado por el miembro de la reserva y el cuadro responsable.

En la preparación teórica se deben considerar las necesidades particulares de cada cuadro o reserva y las de mayor frecuencia de solicitud, entre las que se encuentran: Técnicas de Dirección, Control Interno, Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Herramientas para el control y la prevención en la lucha contra la corrupción, Documentos Rectores Vigentes para el Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Si existen otras temáticas que la Reserva de Cuadros requiera, pero son específicas solamente de determinadas áreas o cargos, se registrarán en el Plan y se tramitará de forma especial con Capacitación.

3.6 Evaluación de Cuadros y Reservas

En el proceso de evaluación de cuadros el evaluador le informa al evaluado que se procederá con el procedimiento establecido para la evaluación de los cuadros y si el evaluador lo considera le solicita una autoevaluación al evaluado.

El evaluador solicita criterios sobre el evaluado a Jefes de ARC y al Núcleo del Partido de donde procede, que debe estar informado del proceso por el Plan de Evaluación de los cuadros.

Si el evaluador conoce por cualquier vía, alguna opinión acerca del comportamiento inadecuado del evaluado en su zona de residencia, tomará referencia sobre lo mismo, realizando las consultas pertinentes con el Secretario General del núcleo zonal del PCC, o en su lugar con uno de los otros secretarios y con el Presidente del CDR al que este pertenezca o un miembro de la dirección de esta organización de masas.

El evaluador confecciona el proyecto de evaluación y analiza con el evaluado su contenido. Posteriormente solicita presentar el proyecto en el Consejo de Dirección para recibir criterios de los miembros del mismo en presencia del evaluado. Una vez obtenidos los criterios presenta el proyecto de evaluación a los trabajadores subordinados del evaluado para escuchar sus criterios en presencia del compañero objeto de la evaluación.

El evaluador realiza los ajustes que considere y de conjunto proceden a firmar por el evaluado y el evaluador el documento oficial de la evaluación. Una vez firmado este, si se manifiesta algún elemento que de manera excepcional merezca ser conocido por los factores de la comunidad, con el ánimo de preservar la imagen de los

cuadros de la Revolución, el evaluador lo informa al Presidente del CDR al que pertenece el evaluado, al Secretario General del núcleo zonal del PCC y al Jefe de la Asociación de Combatientes de su zona de residencia, con el debido cuidado y en presencia del evaluado. Cuando se trate de una mujer, se le informará también a la Secretaria General del Bloque de la FMC.

Si el evaluado no está de acuerdo con el contenido del proyecto de evaluación, no se solicitan criterios sobre los evaluados al Consejo de Dirección, ni se consulta con las masas hasta que concluya el proceso de reclamación

El evaluado inconforme debe reclamar antes del término de los 10 días hábiles posteriores al análisis del proyecto de evaluación, ante el jefe superior del evaluador, el cual resolverá dentro de los 30 días posteriores. Contra lo resuelto no cabe recurso alguno en lo administrativo, ni en lo judicial.

En todos los casos en que se proponga un movimiento de cuadros, la evaluación debe ser actualizada si han transcurrido más de 6 meses de la última evaluación efectuada al propuesto. El periodo máximo de una evaluación a otra no puede ser superior a 2 años.

3.7 Atención, Reconocimiento, Premiación y Retribución

Para la selección de los Cuadros Destacados se debe cumplir un cronograma anual en el que se analizan los cuadros en todos los niveles, se eligen los que cumplan los requisitos y se elevan las propuestas a los niveles superiores, determinándose finalmente los que resultan destacados por la Comisión de Cuadros y el Consejo de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, proceso que concluye al elevarse las propuestas al Ministerio de la Educación Superior.

La condición de Cuadro Destacado a nivel provincial, a nivel de MES, puede repetirse después de 5 años.

La condición de Cuadro Destacado a cualquier nivel se pierde cuando se cometen errores que así lo aconsejan. Retirar la condición de Cuadro Destacado es solo facultad del nivel que le otorgó tal condición. Para ello los niveles inferiores facilitarán todos los detalles de los errores cometidos. La condición de Cuadro Destacado a cualquier nivel se puede perder en cualquier momento.

3.8 Sanciones

La Política de Cuadro en la UCLV se rige mediante el Decreto-Ley No.196 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno donde se exponen los principales deberes y derechos de los Cuadros. (Ver Anexo 7)

Los cuadros en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas tienen las prohibiciones específicas siguientes:

- Solicitar regalos o cualesquiera otras ventajas personales de ciudadanos cubanos o extranjeros.
- Aceptar regalos de valor económico exagerado o que pueda tener significación comprometedora de ciudadanos cubanos o extranjeros y no comunicarlo al nivel correspondiente.
- Mantener relaciones con desafectos a la Revolución o antisociales.
- Servirse de relaciones personales con nacionales o extranjeros con ánimo de lucro o beneficio propio, así como a favor de familiares y amigos.
- Recibir directamente de nacional o extranjero o por persona intermedia, dativa, obsequio o cualquier otra ventaja o beneficio, o solicitarlo, exigirlo o aceptar ofrecimiento o promesa para ejecutar u omitir un acto relativo a sus funciones.
- Sostener con extranjeros relaciones que no se correspondan con su cargo o contrario a las disposiciones establecidas por la autoridad competente del Ministerio de la Educación Superior.
- Mantener relaciones, en Cuba o en el extranjero, con cubanos residentes en el exterior, sin la debida consulta y autorización o contrario a las disposiciones establecidas por la autoridad competente del Ministerio de la Educación Superior.

3.9 Valoración cualitativa de la Propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

A partir de la realización del VI Congreso del PCC y partiendo de las nuevas políticas del estado en relación al trabajo con los cuadros, se realizó en conjunto con el Departamento de Cuadro un análisis exhaustivo de la situación real de los cuadros en el periodo de dos años 2010-2011 y 2011-2012 y lo que va del 2013, con el objetivo de actualizarnos sobre la aplicación de la política de cuadro, la cual arroja que en la entidad el total de los cuadros representa el 2% del colectivo

laboral, por lo que se evidencia pocos cuadros de dirección para conducir los procesos existentes. Existen insuficiencias en el funcionamiento de las Comisiones de Cuadros y su composición no respondía a las misiones y funciones que deben cumplir. La selección y promoción no se realiza con la profundidad y rigurosidad necesaria. No está diseñado el tránsito por los cargos de tal forma que se acumule los conocimientos y experiencia necesaria para promover a responsabilidades superiores

Esto conlleva a continuar perfeccionando los métodos y estilos de dirección de los cuadros y directivos con el objetivo de que los mismos adquieran habilidades y métodos que incidan positivamente en el desempeño de sus subordinados y que estos logren a través de su ejercicio, los objetivos institucionales.

El desarrollo de este capítulo se basa en la propuesta de procesos que logren llevar a cabo una correcta aplicación de la política de cuadro, encaminada a perfeccionar el Trabajo con los Cuadros del Estado y sus Reservas, por lo que mediante la aplicación de una entrevista abierta, los especialistas consideraron que el Sistema es aplicable a la organización, se ajusta a las necesidades de esta y logra avances en la política de cuadro de acuerdo a los nuevos retos que en esta actividad existentes.

Beneficios de la Propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Cuadro para la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

- ✓ Se crea la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno que se encuentra subordinado directamente al Presidente del Consejo de Estado y de Ministros para auxiliarlo en la aplicación de la política de cuadros, orientar y controlar su desarrollo en el resto de los organismos.
- ✓ Se perfeccionan las comisiones de cuadros, precisándose sus funciones, atribuciones y los principios de funcionamiento
- ✓ Se perfeccionó la definición de cuadro y su categorización (Directivos Superiores, Directivos y Ejecutivos)
- ✓ En el proceso de evaluación se proponen medidas necesarias para dar respuesta a las insuficiencias, entre ellas un nuevo certificado de evaluación, consistente en la calificación de un grupo de indicadores referidos a cualidades, capacidades y resultados del evaluado y el completamiento

textual, en el que se exige definir en que situación se encuentra el cuadro (si avanza, estable, está estancado o en retroceso).

- ✓ Se perfeccionan los procedimientos para los movimientos y aplicación de medidas disciplinarias.
- ✓ Se aprobó una nueva estrategia de preparación y superación de los cuadros donde se definieron los objetivos, principios y exigencia, así como su contenido de tal forma que se ajuste más a las necesidades actuales y perspectivas. Se define que la Superación Profesional constituye la base principal por donde transita la mayoría de los cuadros, mientras la Formación Académica de Postgrado es la etapa superior. La Maestría y Doctorado dirigido a los cuadros docentes y científicos y la Especialidad, además para cuadros administrativos y empresariales.
- ✓ Se crea la Escuela Superior de Cuadros

Beneficios para la Dirección del Departamento de Cuadros:

- ✓ Permite colocar al Cuadros Político en el puesto adecuado, conjugando aptitudes, motivaciones e intereses de los aspirantes con las exigencias de las nuevas políticas.
- ✓ Sienta las bases para la evaluación del desempeño y la promoción profesional.
- ✓ Brinda la información necesaria para establecer los estándares de desempeño.

Conclusiones

Conclusiones

1. El análisis de los fundamentos teóricos –metodológicos que sustentan la preparación de los Cuadros y Reservas de la Universidad Marta Abreu de Las Villas respaldan el perfeccionamiento del sistema de acciones para elevar el desempeño profesional de ellos.
2. Se caracterizó la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, particularmente su Sistema de Gestión de Cuadro
3. Las limitaciones que presentan los cuadros y reservas de esta entidad se definen como deficiencias en el reclutamiento y selección del personal para ocupar cargos de dirección, déficit en la promoción y movimientos de cuadros a cargos superiores y se evidencia la falta de preparación y superación de cuadros y reservas.
4. Como resultado de la aplicación de los diferentes métodos investigativos seleccionados se determinó la necesidad de perfeccionar los procesos que componen el Sistema de Gestión de Cuadros dirigido a elevar el Desempeño Profesional de los Cuadros y Reservas de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
5. Se realizó una propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
6. Según el criterio de especialistas se demostró que el sistema de acciones es efectivo para lograr el Desempeño Profesional de los Cuadros y Reservas de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Recomendaciones

Recomendaciones

- ✓ Teniendo en cuenta el sistema propuestos ,laborar en integrar los procesos descritos en la investigación a los demás procesos universitarios.
- ✓ Divulgar los resultados obtenidos en la presente investigación, tanto en fórum ,eventos científicos como en reuniones que se efectúen a nivel universitarios y a nivel del MES con vistas a lograr su generalización.
- ✓ Considerar los procesos desarrollados, como propuesta de solución y deben ser incorporados a la planeación estratégica de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas , al ser los mismos fuentes de mejoras en el trabajo con los cuadros y sus reservas.

Bibliografía

Bibliografía

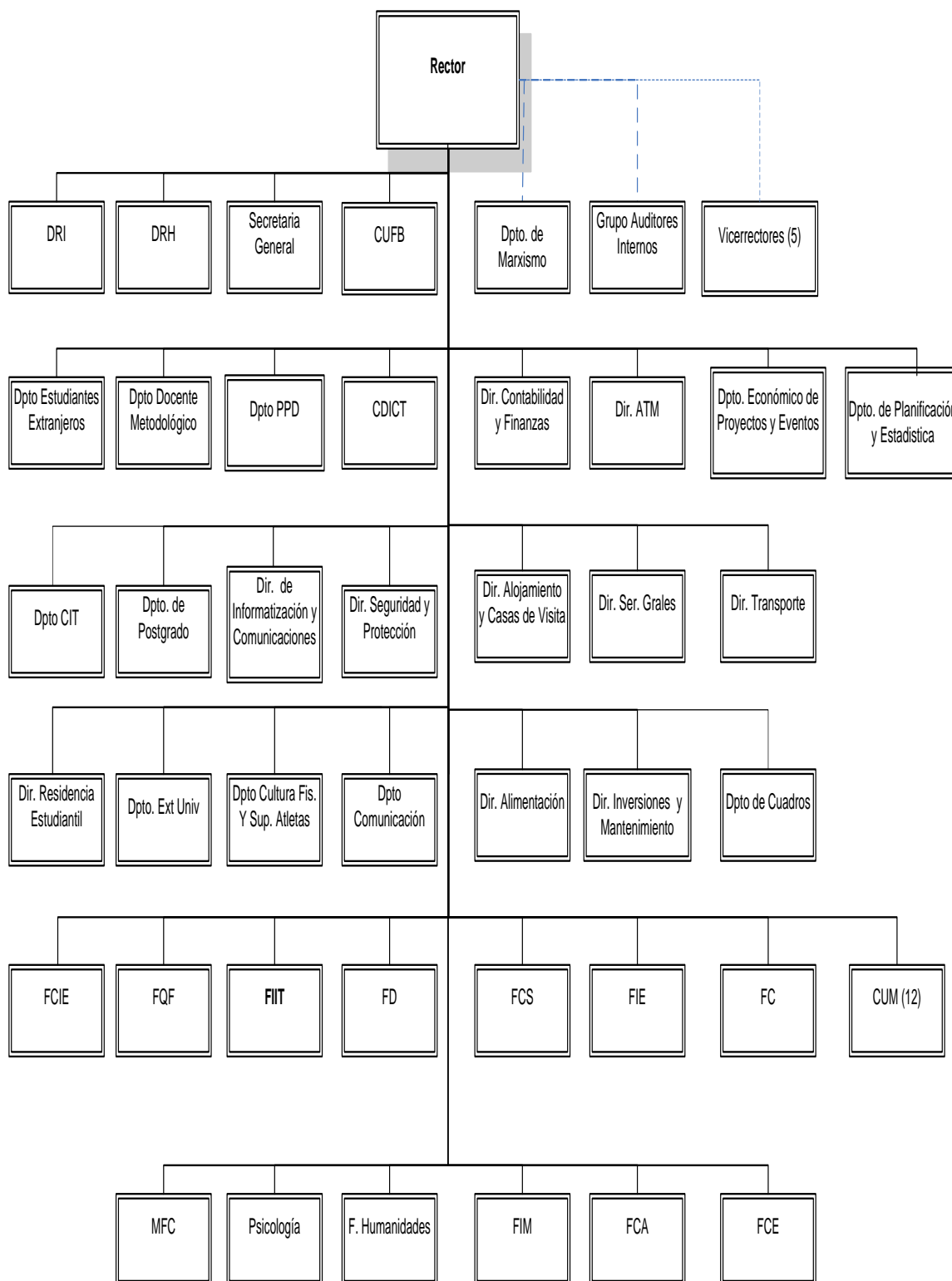
1. Bases Generales del Perfeccionamiento en el MINFAR, 1989
2. Carnota, O. (1985) Curso de Administración para dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
3. Carnota, O. (1990) Teoría y práctica de la dirección social. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.
4. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998). *Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana*.
5. Chiavenatto, I. (1993). *Administración de los recursos humanos*. Mc. Graw-Hill Interamericana. S.A., México.
6. Dávila, A. y Martínez, N. H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. Siglo veintiuno editores, México.
7. Davis, K. Y Newstrom, J. W. (1985). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mc Graw-Hill, México.
8. Deming, W. E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad./ Díaz de Santos. Madrid, España
9. Decreto Ley 199 del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba
10. Decreto Ley 196 del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba
11. Decreto Ley 197 del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba
12. Ernesto Che Guevara: "El Cuadro, columna vertebral de la Revolución. Cuba Socialista, septiembre, 1962", ob. cit, t. I, pp. 137-139.
13. Gallardo, A. (1998). *Cultura organizacional: Trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional*. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A No. 14. Julio-Diciembre.
14. Gallardo, A. et al (1998). *Cultura organizacional: Trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional*. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A No. 14. Julio-Diciembre.
15. García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por Valores*. Madrid: McGraw - Hill.
16. Guadarrama, P. y Pereliguin, N. (1998). *Lo universal y lo específico en la cultura*. UNINCCA, Bogotá.

17. Guadarrama, P. y Pereliguin, N. (1998). *Lo universal y lo específico en la cultura*. UNINCCA, Bogotá.
18. Guevara Ernesto. *Obras*. Casa de las Américas, La Habana, 1970.
19. Ibañez, J., (2006) "El Perfeccionamiento empresarial". <http://www.eumed.net/el-perfeccionamiento-empresarial> Última consulta: 15.10.2012.
20. Informe Central, I, II y III Congreso del Partido Comunista de Cuba año 1989.
21. Ley 91 del Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba
22. La Porte, J.M., (2005) Introducción a la comunicación institucional. <http://www.mailxmail.com/introduccion-a-la-comunicacion-institucional>. Última consulta: 15.10.2012.
23. Marx, C. (1862). *El Capital*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1973.
24. Menguzzato, M. (1991). *La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management*. Reproducción MES.
25. Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1984). *El planteamiento estratégico: Una necesidad para la empresa de hoy*. Actas del Primer Congreso de Economía Valenciana. Generalitat Valenciana.
26. Morrissey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación*. Ediciones Prentice Hall.
27. NC 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Editorial, Secretaría central de ISO en Ginebra, Suiza..
28. NC 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos
29. NC 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño
30. Pardo Díaz, J. L. *Gestión del cambio y liderazgo*. CD, Caracas, 1998-99.
31. Partido Comunista de Cuba, (1997) Resolución Económica del V Congreso del PCC. La Habana, Consejo de Estado.
32. Pérez Serrano, G., (1999) *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. <http://www.mailxmail.com/elaboracion-de-proyectos-sociales> Última consulta: 17.11.2012.
33. Porter, M., (2000) "La estrategia y la estructura organizativa". <http://www.mailxmail.com/la-estrategia-y-estructura-de-porter/inicio>. Última consulta: 28.1.2013.

34. Rubio Domínguez, P., (2010) "Introducción a la gestión empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas". Málaga. Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net>. Última consulta: 10.10.2011.
35. Saladrigas Medina, H., (2007) "Coordenadas cubanas en torno al estudio de la comunicación organizacional". *Íconos*.
36. Pliego, M. *Valores y autoeducación*. Orientación educativa 2. Editorial Brevia.
37. Rafferty, P. (1996). *Así trabaja un ganador*. Revista Gestión. Septiembre- Octubre, 1996.
38. Ramírez Mejías, Fabián I. *El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento*.
39. Ramonet, Ignacio. Cien horas con Fidel. Conversaciones con Ignacio Ramonet. Oficina de publicaciones del Consejo de Estado. La Habana, 2006(Pág. 357)
40. Robbins, S. P. (1987). *Administración, teoría y práctica*. Editorial Hispanoamericana S.A.
41. Rodríguez, A. (2003). *Diagnóstico Organizacional de la Empresa Eléctrica de Villa Clara*. Tesis de Diploma, CEDE, Villa Clara.
42. Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Prentice-Hall International, New Jersey.
43. Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Internacional, New Jersey.
44. Stoner, J. (1989). *Administración*. 3ra. Edición. Editorial Hispanoamericana S. A.
45. Stoner, J. (1997). *Administración*. Editorial Mc Graw Hill, México.
46. Tablada Pérez, Carlos. *El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara*, Ediciones Casa de las Américas, 1987
47. Yaname, T. (1970). *Elementary Sampling Theory*. Edición Revolucionaria, Cuba, 1990.
48. Yáñez, E. (1982). *Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
49. Yáñez, E. (1990). *La década de los 90: Desarrollo de la dirección y superación de dirigentes*. Editorial Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, La Habana.

Anexos

Anexos 1: Organigrama de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas



Anexos 2: Áreas de Resultado Clave de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas

ARC 1: Profesional Competente Comprometido con la Revolución.

Objetivo 1: Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y en la sociedad (Lineamientos vinculados 137, 146,147. Objetivos del Partido vinculados 40, 49, 50, 51, 58, 62, 63, 64, 65)

Objetivo 2: Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de cursos y escenarios docentes (Lineamientos vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153. Objetivos del Partido vinculados 58, 59, 62).

Objetivo 3: Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país y los territorios (Lineamientos vinculados 04, 74, 138, 145. 146, 152, 153. Objetivos del Partido vinculados 50)

ARC 2: Capital Humano Revolucionario de Excelencia

Objetivo 4: Lograr el incremento de la motivación y el compromiso de los profesores, investigadores y trabajadores con la Revolución y con la organización; así como su formación integral, con énfasis en la preparación político ideológica. (Lineamientos vinculados 138, 141, 144, 145, 146, 170 y 172, objetivos del Partido vinculados 42, 47, 49, 50, 56 y 66)

Objetivo 5: Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas (Lineamientos vinculados 08 y 12, Objetivos del Partido vinculados 47, 66, 73, 74, 75, 76, 77, 78,79 y 82)

ARC 3: Impacto Económico Social

Objetivo 6: Satisfacer con calidad las necesidades de formación de posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país (Lineamientos vinculados 04, 74, 138, 145. 146, 152, 153.Objetivos del Partido vinculados 47, 48, 56)

Objetivo 7: Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección (Lineamientos vinculados 04 y 153. Objetivos del Partido vinculados 73, 74, 77, 78, 82 y 83)

Objetivo 8: Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (IDi) y extensión universitarias, en cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social (Lineamientos vinculados 108, 129, 131-137 y 152. Objetivos del Partido vinculados 43, 65).

Objetivo 9: Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local DL económico – social, en los municipios con proyectos piloto con liderazgo del CAM y una influencia significativa en los demás municipios (Lineamientos vinculados 5, 37, 133, 138, 150, 152, 163, 178, 180, 191, 205-207, 233, 247, 264, 293 y 294. Objetivos del Partido vinculados 46).

ARC 4: Gestión de la Educación Superior

Objetivo 10: Lograr el perfeccionamiento del sistema de gestión de la UCLV con enfoque a procesos, orientado a la calidad y racionalidad e integrado al sistema de control interno, con especial énfasis en la estrategia de internacionalización. (Lineamientos vinculados 01, 04, 08, 10, 12, 15, 30, 33, 31, 56, 64, 76, 78, 80, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 119, 122, 176, 152, 253. Objetivos del Partido vinculados 45, 53)

Objetivo 11: Lograr el mejoramiento de la información y la comunicación, así como de la gestión en general con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la educación superior (Lineamientos vinculados 131, 147, 152, 223, 226, y 228. Objetivos del Partido vinculados 52, 61, 67,71)

Objetivo 12: Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible. (Lineamientos vinculados 37, 143, 145, 146,147, 150, 151, 152, 153 y 172. Objetivos del Partido vinculados 46, 50, 54, 56, 57, 59, 62 y 64. Objetivos del Partido vinculados 46, 50, 54, 56, 57, 59, 62, 64)

Objetivo 13: Asegurar los recursos materiales y financieros, la infraestructura y los servicios a los procesos y comunidad universitaria, en consonancia con las políticas y estrategias del país. (Lineamientos vinculados: 1, 5, 8, 7, 10, 11, 12, 13, 18, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 42, 44, 45, 56, 64, 66, 67, 94, 108, 109, 110, 111, 117, 121, 122, 142, 143, 176, 242, 244, 245, 248, 251, 253, 254. Objetivos del Partido vinculados 43, 44, 45)

ANEXO 3. PERFECCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES DE CUADROS

La Comisión de Cuadros es un órgano asesor que tiene como objetivos analizar las decisiones que sobre el trabajo con los cuadros y sus reservas deben adoptar los jefes a los diferentes niveles del Estado y del Gobierno, y velar por el cumplimiento de la Política de Cuadros aprobada por los Congresos del Partido y el resto de las normativas legales. Se crean desde los Consejos de Estado y de Ministros hasta las entidades de base que lo requieran.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Las Comisiones de Cuadros tienen las funciones y atribuciones siguientes:

1. Asesorar a los Jefes en la instrumentación, aplicación y cumplimiento de la política aprobada para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.
2. Analizar la situación que presenta la aplicación de la Política de Cuadros y sus Reservas respecto a las nomenclaturas aprobadas para el órgano o entidad en que actúan, exigiendo el registro, control e información sistemática de ellas.
3. Valorar periódicamente la situación del completamiento cuantitativo y cualitativo de los cargos de cuadros y sus reservas, especialmente sobre la composición de sexo y color de la piel, los resultados y niveles alcanzados en el proceso de preparación y superación, la aplicación de la política de atención y estimulación, el estado de la disciplina y otros aspectos que contribuyan a una correcta aplicación de la política aprobada.
4. Examinar las propuestas de movimientos de cuadros y sus reservas, sanciones, resultados de evaluaciones, propuestas de estímulos y cualquier otra decisión sobre los cuadros de la nomenclatura aprobada para el órgano o entidad correspondiente, garantizando en el proceso de presentación, análisis y aprobación, que se cumplan los requisitos y procedimientos establecidos para lograr decisiones objetivas, incluida la presencia del cuadro implicado ante la Comisión, cuando sea necesario.
5. Conocer y analizar los resultados de las auditorías, inspecciones, controles y verificaciones fiscales evaluando el nivel de responsabilidad de los cuadros.
6. Analizar los resultados de los controles que se realicen sobre la Política de Cuadros, así como la responsabilidad de los jefes en su aplicación.
7. Promover el estudio y evaluación de actividades específicas relacionadas con la aplicación de la Política de Cuadros.
8. Convocar en los casos necesarios a los jefes de las entidades subordinadas para que informen sobre determinados temas vinculados con la aplicación de la Política de Cuadros de su entidad.

9. Informar al organismo superior la fecha, hora y los temas a tratar en sus reuniones.

PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO

Las Comisiones de Cuadros en el desarrollo de su trabajo cumplirán los principios siguientes:

1. Las reuniones se efectúan como mínimo una vez al mes, pudiendo su jefe convocar a sesiones extraordinarias. Las reuniones se preparan en el marco del cumplimiento de los objetivos y de la política aprobada, logrando un enfoque integral del trabajo con los cuadros y sus reservas.
2. Las fechas de las reuniones de la Comisión se incluirán en los planes de trabajo de la entidad. La asistencia y responsabilidad de los miembros no son delegables, en el caso de ausencia por causas justificadas y autorizadas por su Presidente el miembro ausente, como norma, está en la obligación de dar a conocer con antelación y por escrito al Secretario, sus consideraciones acerca de los temas previstos, así como está obligado a conocer, con posterioridad, los acuerdos que se hayan aprobado.
3. Los resultados de las reuniones de la Comisión y sus acuerdos se registran mediante la confección de un acta que firma sus integrantes y por las que responde su Secretario. Estos documentos están bajo la custodia y conservación del órgano de cuadros, manteniendo la más estricta observancia en la discreción acerca de los asuntos y acuerdos que se tratan en sus reuniones y todos se tramitan con carácter personal.
4. Podrán participar cuando se requiera por decisión de su Presidente, en la reunión de la Comisión, para un punto determinado de la agenda o en la sesión completa, otros cuadros o especialistas que no sean miembros y Presidentes o representantes de las Comisiones de Cuadros subordinadas que puedan aportar o esclarecer sobre las temáticas de la reunión.
5. En sus análisis primará el respeto a las opiniones discrepantes, el espíritu crítico al expresarlos y la ausencia de formalismo. Los miembros de la Comisión que discrepen en cualquier asunto tratado tienen derecho a hacer constar por escrito su opinión al respecto.
6. Para garantizar la profundidad del análisis en la Comisión los temas y propuestas se presentan a sus integrantes, como norma, con cinco días hábiles de anticipación, cumpliéndose estrictamente los procedimientos establecidos.
7. Los acuerdos que toma la Comisión se adoptan por consenso y se aprueban por su Presidente. Una vez aprobados se dan a conocer, dentro de los cinco días hábiles siguientes, a los miembros de la Comisión y a, los que intervienen en su cumplimiento.

8. Para el análisis y aprobación de cualquier propuesta relativa a un cuadro, la Comisión en todos los casos tendrá en cuenta la consideración que posee el Partido.
9. El balance se realizará anualmente para evaluar el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, identificando insuficiencias y aprobado las proyecciones que correspondan para el próximo período,
10. La documentación relacionada con la actividad de la Comisiones de Cuadros se clasificará, además de lo establecido, como "personal" o estrictamente personal" a fin de garantizar su debida compartimentación.
11. Los presidentes de las Comisiones de Cuadros, en el marco de sus atribuciones, y sin modificar los objetivos y principios establecidos que aparecen en los anexos del presente Acuerdo del Consejo de Estado, podrán emitir las indicaciones que crean necesarias para coadyuvar a su mejor organización y funcionamiento.

SOBRE LA COMPOSICIÓN

Los jefes están facultados para crear las Comisiones de Cuadros a su nivel y aprobar la de sus unidades subordinadas a partir de las siguientes normas generales.

1. Debe estar presidida por el jefe máximo del organismo o entidad de que se trate (Ministro, Presidente, Director General, Director, etc.) y no es delegada esta función.
2. Se designa un Vicepresidente cuya función, además, es sustituir al Presidente en su ausencia. Esta responsabilidad debe recaer en el segundo jefe del nivel de que se trate. (Viceministro Primero, Vicepresidente Primero, Director general Adjunto, Subdirector etc.)
3. Se integra además por cuadros seleccionados entre los designados en los principales cargos de dirección a cada nivel y por el jefe del Órgano de Cuadros. Su composición como regla no debe exceder la cifra de hasta 11 integrantes.
4. Para su mejor funcionamiento, como norma, se designa como Secretario un especialista del Órgano de cuadro.
5. Participan por derecho propio los representantes designados por el Partido, por las Comisiones y Órganos de Cuadros del nivel superior, así como del MININT.
6. En aquellas entidades que no existan órganos de cuadros o especialistas que atiendan esta actividad, el jefe facultado podrá crear una Comisión de Cuadros de carácter consultivo y en composición reducida y designar un cuadro o especialista que, además de cumplir sus propias tareas, asuma las funciones de secretario de la Comisión.

Anexos 4: Aplicación de la Matriz DAFO

Diagnóstico Externo Diagnóstico Interno		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	TOTAL DE IMPACTOS
		Realizar un diagnóstico desde la vía del estudiante con organizaciones estudiantiles y juveniles para la captación o selección de la reserva.	Preparar a los Jefes para las funciones fundamentales del cargo.	Resistencia por parte de Profesores y Docentes a ser reservas de cargos administrativos	
FORTALEZAS	Se logra estabilidad en los cuadros.	3	0	2	5
	Se alcanza un elevado por ciento de los cuadros que provienen de la reserva	3	1	1	5
	El 50 % de los cargos son ocupados por mujeres	0	0	0	0
	Ciento por ciento de los cuadros se evalúa en el desempeño de los procesos que dirige.	2	0	3	5
	Existe rigor y exigencia en las evaluaciones de los cuadros.	0	1	3	4

DEBILIDADES	No existe una previa evaluación del desempeño de los trabajadores como sustitutos y reservas.	3	3	3	9
	Se realiza la selección pero no la preparación adecuada con el sustituto	0	3	0	3
	Déficit en la promoción de Jefes de Departamentos Docentes.	3	2	2	7
	Déficit en la preparación de sustitutos y reservas en cargos específicos	3	2	3	8
TOTAL DE IMPACTOS		17	12	17	

Cuadrante	Total de puntos	%
Fortaleza-Oportunidades	10	21.73
Fortalezas-Amenazas	9	19.56
Debilidades-Oportunidades	19	41.30
Debilidades-Amenazas	8	17.39

Fuente: [Elaboración Propia]

Anexo 5: Principales problemas detectados en el diagnóstico y causas que lo originan

PROBLEMAS	CAUSAS
Deficiencias en el reclutamiento y selección del personal para reservas de cargos	No se realiza una previa evaluación desde las organizaciones juveniles para la selección y reclutamiento de reservas
Falta de preparación y superación de cuadros y reservas.	<p>No se aplica el plan de preparación y reserva existente</p> <p>No se evidencia la preparación individual de cada cuadro</p>
Deficiencias en la evaluación del desempeño tanto de cuadros como reservas	No se realiza un control sistemático de la evaluación del desempeño
Déficit en la promoción de cargos de dirección específicamente Jefes de Departamentos	Es necesaria la preparación del cuadro en los elementos básicos con los contenidos fundamentales para el cargo, ya sea en cursos o entrenamientos en sus puestos
Déficit de mulatos y mestizos en cargos de dirección y reservas.	En el universo de estudiantes y profesores son bajos los porcentos de esta raza

Anexo 6: Expediente de la Reserva

DATOS DEL CUADRO

FOTO 3 x 3 cm

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES

Sexo	M	F	No de Identidad permanente										

Lugar de Nacimiento	Provincia

Ha tenido otra Ciudadanía		Cuál?	
---------------------------	--	-------	--

Color	Piel	Ojos	Pelo	Estatura (cm)	Peso (Kgs)

Dirección Particular (donde reside físicamente)			
Teléfono	Correo Elect	Municipio	Provincia

Nivel de Escolaridad	Especialidad
Grado Científico	Categoría docente o investigativa

Idiomas que domina		Tiene dominio de la informática ?	
--------------------	--	-----------------------------------	--

Militancia Política	Fecha de ingreso		

Centro de trabajo	Organismo	
Dirección centro de trabajo	Teléfono	Correo Elect
Cargo	Fecha que ocupó el cargo	

Salario	
---------	--

Años de experiencia en labores de dirección							
Administrativa		Jefe Militar		PCC		UJC	
Organos del Poder Popular				Organizaciones de Masas			

¿ Es miembro de algún organismo de dirección del PCC, UJC. Organizaciones de masas, sociales o del Poder Popular ?.

Cargo	Organismo	Fecha en que fue electo

¿ Posee limitaciones para trabajar ?	Si	No
De ser positiva su respuesta, exprese cuáles:		

Como considera su estado de salud ?	Bueno	Regular	Malo

Enfermedades que padece

Enfermedad	Tratamiento

Centro de Trabajo	Ocupación Laboral	Desde	Hasta	Causas del cambio

LUGARES DE RESIDENCIA EN LOS ULTIMOS 20 AÑOS

Desde	Hasta	Dirección	Municipio	Provincia

--	--	--	--	--

ESTUDIOS REALIZADOS A PARTIR DE LA ENSEÑANZA MEDIA

Centro de Estudios	Dirección	Desde	Hasta

Estudios que realiza actualmente

ESCUELAS POLITICAS CURSADAS

Curso	Escuela	Fecha

TRAYECTORIA MILITAR

De tener grado militar, diga cual:	
------------------------------------	--

	Año Ingreso	Año Baja	Causas de Baja
FAR			
MININT			
Reserva			

PREPARACION MILITAR RECIBIDA

Curso	Escuela	Fecha

Ubicación en tiempo de guerra:	
--------------------------------	--

ESTANCIAS EN EL EXTERIOR

	País	Fecha	Cargo
Misiones Internacionalistas			
Misiones			

Oficiales			
Viajes oficiales	no		Motivo

**CONDECORACIONES, DISTINCIONES Y ESTIMULOS MAS IMPORTANTES
RECIBIDOS**

Condecoración, distinción o estímulo	Fecha

SANCIONES

	Sanción	Motivo	Fecha
Judiciales			
Políticas			
Administrativas			

Posee Ud vehículo automotor ?	Sí		No	
-------------------------------	----	--	----	--

De ser positiva su respuesta exprese:

Particular	Asignado por cargo	Marca	Modelo	Matrícula

Posee Ud armas de fuego ?	Sí		No	
---------------------------	----	--	----	--

De ser positiva su respuesta exprese:

Particular	Asignada por Cargo	Tipo	Marca	Modelo	No Licencia

DATOS FAMILIARES

Parentesco	Nombres	1er Apellido	2do Apellido	Fecha Nacimiento	Centro Trabajo o Estudio	Integración Revolucionaria
Cónyugue						
Padre						
Madre						
Hermanos						
Hijos						

OTRAS PERSONAS QUE CONVIVAN EN SU VIVIENDA

Parentesco	Nombres	1er Apellido	2do Apellido	Fecha Nacimiento	Centro Trabajo o Estudio	Integración Revolucionaria

ALGUN FAMILIAR O PERSONA QUE RESIDE CON USTED HA REALIZADO VIAJES AL EXTRANJERO ?	Sí		No	
---	----	--	----	--

DE SER POSITIVA SU RESPUESTA, EXPRESE:

Nombres y Apellidos	Fecha	País

TIENE USTED FAMILIARES RESIDENTES EN EL EXTERIOR ?

DE SER POSITIVA SU RESPUESTA, EXPRESE:

Nombres y Apellidos	Parentesco	País

REFIERA OTRAS PERSONAS RESIDENTES EN EL EXTERIOR O EXTRANJEROS RESIDENTES EN CUBA CON LOS QUE MANTIENE RELACIONES PERSONALES

Nombres y Apellidos	Nacionalidad	País

ALGUN FAMILIAR O PERSONA RESIDENTE CON USTED HA SIDO SANCIONADO JUDICIALMENTE ?	Sí	No	

DE SER POSITIVA SU RESPUESTA, EXPRESE:

Nombres y Apellidos	Sanción	Fecha	Motivo
USTED RECIBE ALGUN INGRESO MONETARIO ADEMÁS DE SU SALARIO ?	Sí	No	

DE SER POSITIVA SU RESPUESTA, EXPRESE:

Jubilación	Estimulación CUP	Estimulación CUC	Remesas	Otros Ingresos Cuales

SE BENEFICIA USTED DE ALGUN INGRESO MONETARIO QUE RECIBEN ALGUNOS DE SUS	Sí	No	
--	----	----	--

FAMILIARES ?				
--------------	--	--	--	--

DE SER POSITIVA SU RESPUESTA, MARQUE CON UNA X

Parentesco	Salario ó jubilación	Estimulación CUP	Estimulación CUC	Remesas	Otros Ingresos Cuales.

	D	M	A
Fecha:			

Firma: _____

Anexo 7: Deberes y Derechos de los Cuadros

Los cuadros tienen los deberes siguientes:

- a) cumplir y hacer cumplir, la Constitución de la República, las leyes y demás disposiciones vigentes, así como las directivas y planes del Estado y Gobierno;
- b) cumplir y hacer cumplir el Código de ética de los Cuadros del Estado cubano;
- c) lograr que su colectivo obtenga los resultados previstos, en tiempo y forma y con los niveles de eficiencia y calidad requeridos;
- d) responder por el control, cuidado y buen uso de los recursos humanos y financieros bajo su responsabilidad;
- e) alcanzar la preparación integral requerida y propiciar la de los subordinados, y particularmente la de su reserva;
- f) aplicar y desarrollar en su ámbito de dirección, los métodos, estilos y técnicas de dirección que se correspondan con los principios y orientaciones establecidos por sus respectivos órganos u organismos superiores;
- g) garantizar que su colectivo de dirección y personalmente él, presten atención y brinden una adecuada respuesta a los planteamientos y quejas de la población;
- h) los demás que se establezcan en los reglamentos y otras disposiciones complementarias al presente decreto-ley.

Los cuadros tienen los derechos siguientes:

- a) ser promovidos, según sus méritos y capacidades, en correspondencia con las condiciones de idoneidad establecidas y los resultados de su trabajo, recibiendo siempre la preparación preliminar para el cargo que se destina;
- b) ejercer las facultades propias del cargo que ocupan;
- c) recibir la información que requieran para el ejercicio pleno de sus funciones;
- d) recibir la atención y los estímulos morales y materiales que se establezcan, en correspondencia con los resultados de la evaluación de su trabajo y comportamiento integral;
- e) presentar su renuncia y que ésta sea evaluada y aceptada, salvo que se considere debe ser objeto de un proceso de separación definitiva del cargo;
- f) examinar su expediente de cuadro y conocer del contenido de cualquier documento que implique criterios evaluativos, antes de ser incluidos en su expediente;

g) los demás que le confieren los reglamentos y las disposiciones complementarias del presente decreto-ley.

