

VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL EN CUBA

IMPACT ASSESSMENT OF CADRES PREPARATION ON ENTERPRISE AND PUBLIC ADMINISTRATION IN CUBA

Mercedes Delgado Fernández

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba, mercedes@esceg.cu

Recibido: 30/7/2017

Aceptado: 18/9/2017

Resumen

La medición del impacto de la superación de los cuadros en la Administración Pública y Empresarial es una actividad muy compleja debido a la heterogeneidad de contextos de aplicación, la dinámica permanente de cambio y el número de factores externos e internos que influyen en la actualización del modelo económico y social en Cuba. El cambio de mentalidad es uno de los procesos más difíciles de lograr teniendo en cuenta que este podría ser alcanzado solo a mediano y largo plazo. Este artículo muestra la evaluación de la superación de cuadros en la Administración Pública y Empresarial. Se presenta el enfoque adoptado para la capacitación de los cuadros, sus etapas y la metodología de valoración del impacto.

Palabras claves: superación de cuadros, evaluación del impacto, administración pública y empresarial

Abstract

Measuring impact of cadre's preparation in Enterprise and Public Administration is a very complex activity due to the heterogeneity of application contexts, the permanent dynamics of change and the number of external and internal factors that influence of the economic and social model updating in Cuba. The change of mentality is one of the most difficult processes to reach, taking into account that it could be achieved just in medium and long terms. This article shows the evaluation of cadre's preparation on Enterprise and Public Administration. The adopted approach to the preparation of cadres, their stages and the methodology of impact assessment are also presented.

Key words: preparation of cadres, impact assessment, enterprise and public administration.

Introducción

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) se inaugura el 17 de octubre de 2011 con la misión de elevar los conocimientos y habilidades de los cuadros para un mejor desempeño en sus métodos y técnicas de dirección, la formación de una cultura económica, el respeto a la legalidad y el uso de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones. Además, es

responsable de asesorar metodológicamente a las restantes 27 instituciones autorizadas (IA) del país que desarrollan los cursos de Administración Pública y Dirección Empresarial.

En esta formación de los cuadros constituyen aspiraciones permanentes a cumplir, lo que expresara el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, en diversas intervenciones, algunas desde el año 1979: “Educar es todo, educar es sembrar valores, es desarrollar una ética, una actitud ante la vida, es sembrar sentimientos, para crear un sentido del deber, un sentido de la organización, de la disciplina, de la responsabilidad” ¹. En la reflexión del 8 de abril de 2010, también Fidel expresaba: “La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrán jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer” ².

De “actividad estratégica impostergable, decisiva y que requiere de perfeccionamiento, ciencia, objetividad y eficiencia” ³ calificó el Primer Vicepresidente de los consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez a la ESCEG en su inauguración. Este tipo de capacitación debe darle respuesta a las necesidades actuales y futuras del contexto de la administración pública y empresarial del país según el momento histórico que acontece. Se introducen cambios sistemáticamente por la actualización del modelo económico y social en un entorno internacional expuesto a una dinámica de cambios muy complejos e incertidumbres. Son diferentes los retos a vencer en las instituciones formadoras de cuadros, por las matrículas heterogéneas que tienen, con una composición de cuadros diferentes según el ámbito de actuación, la formación profesional de cada uno y las diferentes brechas en conocimientos y habilidades. Otros retos, están condicionados por el cambio que debe ser introducido en los ámbitos de actuación de los cuadros después de su superación, ya sea por la implementación de los trabajos que defienden, como por el cambio de mentalidad requerido, que de forma gradual se pueda ir logrando, en contextos en los que a la vez hay una dinámica intensa de cambios internos y externos.

El artículo muestra una metodología desarrollada por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno para valorar el impacto de la capacitación de los cuadros de la Administración Pública y Empresarial en relación a la evaluación y promoción de los cuadros, al efecto multiplicador y la efectiva proyección e implementación de las innovaciones desplegadas en los trabajos desarrollados en la superación. También se valora la capacidad que provee para el cambio de mentalidad por una favorable actuación consciente y ordenada de los cuadros en la actualización del modelo económico y social cubano para la construcción del socialismo próspero y sostenible. Se muestran algunos de los resultados obtenidos en la impartición de las Especialidades y Diplomados de Administración Pública y Empresarial en Cuba.

Enfoque de la capacitación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial como fundamento de la valoración del impacto

En Cuba la Estrategia Nacional de Preparación y Superación ⁴ tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de los cuadros, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la

eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior. Está sustentada en la política del Partido Comunista de Cuba (PCC), del Estado y del Gobierno, y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y reservas en las diferentes etapas de desarrollo.

Los acuerdos derivados de los 6to. y 7mo. congresos del PCC desarrollados en los meses de abril de 2011 ⁵ y 2016 imponen una actualización sistemática en la preparación de los cuadros que satisfaga las diversas necesidades según las líneas estratégicas del país. La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 ⁶ y la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 ⁷ acordadas en el 7mo. Congreso del PCC y respaldadas en la Asamblea Nacional de Poder Popular (ANPP) constituyen los pilares y esencias de la superación de los cuadros, y a la vez el referente para la medición del impacto por el diagnóstico y las contribuciones a alcanzar.

Experiencias internacionales reconocen que muchas veces los aspectos impartidos en una preparación de directivos no son transferidos al trabajo ⁸ y es insuficiente la evidencia para correlacionar la ejecución con el programa organizado ⁹, siendo necesario establecer una estrategia integral para la medición del impacto de esta actividad. Por la complejidad del tema, su carácter transdisciplinario y multifactorial con muchos actores, se hará una aproximación a la evaluación del impacto a partir del trabajo desplegado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno desde su creación hace sólo seis años. Para ello se analizan las tres etapas de la superación de los cuadros con sus actividades desarrolladas, los resultados y retos a enfrentar.

Primera Etapa: Diseño de la superación de los cuadros y claustros.

La Figura 1 muestra los aspectos más relevantes de esta etapa, destacando que los objetivos y necesidades a identificar están en correspondencia con los documentos de los 6to. y 7mo. congresos del PCC, las políticas que se aprueban en el país según se implementan los Lineamientos de la Política Económica y Social, el contexto de cada organización, la caracterización de los cuadros a capacitar y el momento en que ocurre.

Los ejes estratégicos aprobados en el 7mo Congreso del PCC ⁶ conforman el núcleo de la definición general de la propuesta de desarrollo económico y social del país y deben ser tenidos en cuenta para la identificación de los objetivos y necesidades de la capacitación. Son seis ejes: gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social; transformación productiva e inserción internacional; infraestructura; potencial humano, ciencia, tecnología e innovación; recursos naturales y medio ambiente; y desarrollo humano, equidad y justicia social.

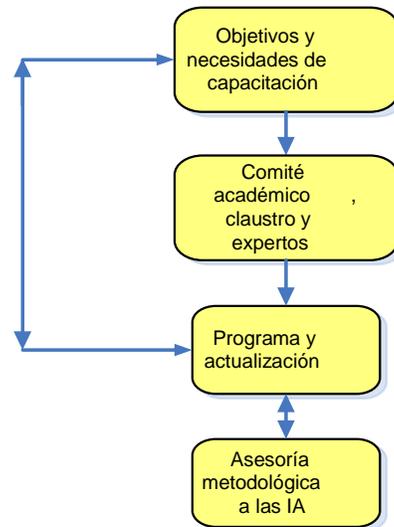


Figura 1. Elementos del diseño de la preparación de los cuadros

Un enfoque general y diferenciado para la preparación de los cuadros de la administración pública y los del ámbito empresarial se tiene en cuenta para el diseño de los programas de capacitación. En los aspectos generales se destaca la mejora de la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades del pueblo, el desarrollo económico y social, la eficacia y eficiencia, la calidad de los productos y servicios, el perfeccionamiento de los órganos y sistemas de dirección y el cambio de mentalidad para la implementación de las políticas y normativas vinculadas a los acuerdos de los congresos del PCC. El enfoque de innovación ¹⁰, de servidor público, del pensamiento estratégico y prospectivo, las funciones de la dirección, la planificación de actividades, el control y fiscalización y el sistema del control interno están presentes en la preparación de ambos tipos de cuadros como ejes para la transformación, el diseño e implementación de los cambios requeridos. El respeto a la legalidad, el basamento económico, la toma de decisiones según el análisis de los datos y el sistema de trabajo con los cuadros forma parte de esta capacitación, así como la ética y la preparación política, ideológica, histórica, la defensa de la soberanía y la seguridad nacional. Las diferencias en las preparaciones se vinculan con las funciones estatales y empresariales que los cuadros de los dos ámbitos cumplen y las normativas a implementar que demandan conocimientos y métodos diferentes.

En los programas de capacitación se combinan actividades como cursos, conferencias de actualización, visitas a empresas, a gobiernos provinciales y municipales, talleres integradores, entrenamientos, predefensas y la defensa del trabajo final. Además, se fortalecen las relaciones interpersonales y el intercambio permanente de experiencias entre los cuadros y el claustro a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

El trabajo metodológico está encaminado a la elevación de la calidad del programa de estudios, la elaboración de orientaciones metodológicas, los medios de enseñanza consistentes en libros, folletos, materiales en soporte digital, el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y de la web. La asesoría a las instituciones autorizadas del país implica la realización de concentrados metodológicos con los

coordinadores, los cursos con los profesores, las visitas y el contacto permanente para la asimilación y mejora del programa de estudios, la valoración de las condiciones existentes y su aseguramiento.

Segunda Etapa: Ejecución y supervisión

La red de IA para la superación de cuadros del país en Administración Pública y Empresarial está formada por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno y otras 27 instituciones autorizadas del país. La Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno (DCEG) envía la matrícula de los cuadros que asistirán a la superación en la ESCEG y las comisiones de cuadros provinciales o ramales a las restantes IA. Los programas de estudios en la ESCEG son: Especialidades (10 meses) y Diplomados (10 semanas), ambos a tiempo completo, y cursos y entrenamientos para directivos y profesores, concentrados metodológicos a coordinadores de Diplomados y seminarios para la actualización del modelo económico y social (Ver Figura 2). Los cursistas son los cuadros principales, entre los que se destacan los Jefes de Órganos estatales, Ministros, Primeros Secretarios del PCC y Presidentes de gobiernos provinciales, Diputados a la Asamblea Nacional del Poder Popular, Viceministros, Directores de organismos y de empresas nacionales, Juntas de gobiernos, entre otros.

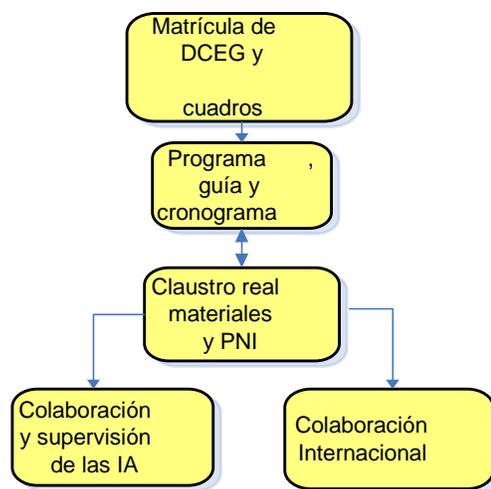


Figura 2. Ejecución de la preparación de los cuadros

Entre los principales resultados destaca el hecho de que los cuadros principales del país y de la Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo de los Lineamientos imparten 21 conferencias de actualización en cada edición de los Diplomados en la ESCEG, lo que garantiza el ajuste permanente de los programas y su pertinencia. Estas conferencias son filmadas y puestas a disposición del resto de las instituciones autorizadas del país para que puedan ser transmitidas y estudiadas.

La combinación armónica de la academia y los cuadros principales del país en el claustró es una de las características esenciales y distintivas que caracterizan esta superación, con una cifra alcanzada de un 30 % de las actividades docentes cubiertas por directivos de nivel superior del país. Constituye un honor que en la ESCEG impartan conferencias el Primer Vicepresidente de los consejos de Estado y

de Ministros, la Contralora General de la República, el Fiscal General de la República, el Secretario del Consejo de Estado, la Ministra de Justicia, el Historiador de La Habana, el Viceministro Primero del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, la Directora de la Oficina Nacional de Normalización, miembros de la Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo de los Lineamientos, de la Asamblea Nacional del Poder Popular y de la Secretaría del Consejo de Ministros, entre otros.

Los trabajos defendidos en los Diplomados y Especialidades de AP y DGE están vinculados con los Lineamientos de la Política Económica y Social y las propuestas de temas están aprobados por los jefes de los cuadros. En estos trabajos se realiza un diagnóstico riguroso con herramientas y se proyectan soluciones e innovaciones con un enfoque integrador, un análisis de costo-beneficio o estudio de factibilidad de la inversión ¹¹. En la defensa del trabajo final se cuenta con la presencia de los jefes de los cuadros siendo muchos de ellos cuadros egresados de la Escuela.

Semanalmente los alumnos valoran los aspectos Positivos, Negativos e Interesantes (PNI) y se aplican encuestas lo que propicia la mejora continua de la capacitación. La ESCEG también realiza visitas a las instituciones autorizadas, al menos una vez al año, para evaluar la marcha de los diplomados.

A la vez, se ha consolidado la colaboración con la Academia de Gobernación de China y otras instituciones de ese país desarrollando en los últimos tres años 15 cursos conjuntos, tanto en Cuba como en China, a los que asisten cuadros y profesores con más de 550 egresados. Se firmó un convenio de cooperación con la Academia de Dirección adscripta al Presidente de Bielorrusia mediante el cual se planifican acciones para la formación de cuadros, intercambios en los métodos de enseñanza, la realización de estudios, investigaciones, producción científica y actividades de coordinación de la colaboración.

Tercera Etapa: Seguimiento de egresados y medición del impacto

La Figura 3 muestra las vías empleadas en la medición del impacto de la capacitación, aunque en mayor medida han estado presentes los talleres anuales de impacto.

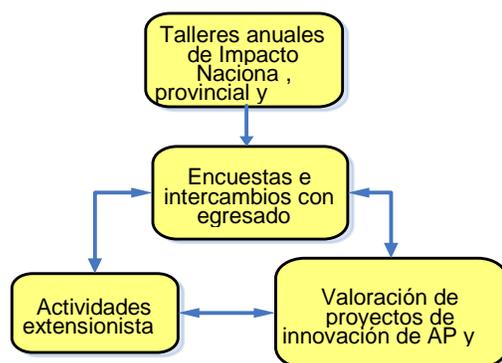


Figura 3. Criterios de valoración del impacto de la capacitación de cuadros

Las barreras que limitan el cambio de la mentalidad desde la perspectiva de la superación de los cuadros fueron identificadas y se pudo conocer que las de los sistemas de trabajo, el recurso humano

y las estrategias son las más relevantes al acumular un 63%. Por la incidencia que tienen las barreras en los conocimientos, las actitudes y prácticas, estas últimas son las de mayor peso, con más del 70%, lo que complejiza el impacto en la superación, al tener que enfrentar prácticas diferentes a lo abordado en la superación, las que corresponden a la actualización del modelo económico y social. Se diseñó un procedimiento para identificar y registrar los costos de la capacitación del Diplomado de DGE en la provincia de Sancti Spíritus y evaluar su impacto ¹². Existen estudios que fundamentan la necesidad de diseñar herramientas para medir el impacto de actividades de aprendizaje creativas en relación a su contribución a la innovación dentro del contexto empresarial ¹³.

La ESCEG cuenta con dos líneas de investigación, en las que se prioriza la valoración del impacto, sea por su medición y la mejora, siendo estas:

1. Contribución al impacto de la superación de los cuadros en AP y DGE.
2. Perfeccionamiento de la gestión de la Administración Pública y Empresarial en Cuba.

En los Diplomados de AP y DGE hasta julio de 2017 se han graduado en el país más de 20100 alumnos y además en la ESCEG se han graduado 205 en las Especialidades (equivalente a la titulación de maestría). Se han impartido entrenamientos para jefes principales del país, cursos intensivos y seminarios que ascienden a más de 1200 graduados, en los que algunos han participado en más de un curso en la Escuela. Otros seminarios y cursos a profesores y cuadros se han llevado a cabo, cuya cifra de participantes asciende a más de 2000 egresados y más de 60 cursos para cuadros y profesores. Entre los cursos se destacan los de Administración Pública para jefes principales de Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), para la Asamblea Nacional del Poder Popular, los dos entrenamientos (2015 y 2017) a más de 30 Juntas de Gobierno con 170 egresados y el curso piloto de gestión integral del proceso inversionista.

En el discurso del Primer Secretario del PCC y Presidente de los consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército, Raúl Castro Ruz en el VII Período Ordinario de Sesiones de la Octava Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 8 de julio de 2016, expresaba: “La velocidad de los cambios seguirá estando condicionada por nuestra capacidad de hacer las cosas bien, que no siempre ha sido así. Para ello es preciso asegurar la preparación previa, la elaboración de los documentos normativos, la capacitación y dominio de su contenido hasta el nivel donde se apliquen, el seguimiento y conducción de la implementación, el control sistemático y la oportuna rectificación ante eventuales desviaciones” ¹⁴.

En resumen se refuerza el papel que reviste la preparación y el aseguramiento de la capacitación a todos los niveles de dirección para la implementación efectiva de las políticas aprobadas, en las que todos los actores deben participar. En este sentido la medición del impacto deberá tener un enfoque integral y su valoración deberá estar orientada a la capacidad de generar el cambio de mentalidad requerido.

Metodología de valoración integral del impacto de la capacitación de los cuadros en administración pública y empresarial

La contribución al impacto de la capacitación debe llevarse a cabo con un enfoque sistémico, holístico y de innovación abordando de forma coordinada y armónica las tres etapas antes descritas, con la participación de los actores involucrados, según las responsabilidades y competencias requeridas.

Un enfoque que resulta interesante y pudiera ser adoptado para la capacitación de los cuadros son las medidas de impacto de iniciativas de programas complejos ¹⁵:

- Impactos inmediatos referidos a la construcción de capacidades (enfoque multidisciplinario e incluye habilidades) y la conectividad soportada (comunicación continua entre los actores).
 - Impactos intermedios, en lo conceptual (sobre el conocimiento, entendimiento y actitudes de los tomadores de decisiones), actitudes (comprensión y trabajo conjunto de actores) y estructural (cambios en instituciones y estructuras por el conocimiento adquirido y las políticas diseñadas).
- Impactos a largo plazo referidos al instrumental (impacto directo de políticas y decisiones ante desafíos y problemas) y la conectividad soportada (comunicación continua entre los actores y las partes interesadas que dura más allá de la primera relación consolidada).

Se concibe a la superación de cuadros como un proceso de innovación con énfasis en la aplicación en la práctica de los conocimientos y las actitudes requeridas de los cuadros para el cambio, en diversos ámbitos con la consecución de impactos y su divulgación, mediante la efectiva actualización del modelo económico y social, enfrentando barreras y riesgos internos y externos, y a la vez en un proceso de innovación de paradigmas por el cambio de mentalidad para la construcción del socialismo próspero y sostenible.

En este empeño, hay que recordar las palabras expresadas por el Presidente de los consejos de Estado y de Ministros en la clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido: “Dejar atrás el lastre de la vieja mentalidad y forjar con intencionalidad transformadora y mucha sensibilidad política la visión hacia el presente y el futuro de la Patria” ¹⁶.

Esta capacitación deberá contribuir a garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros en administración-dirección y con ello el cabal desempeño de sus cargos, el fortalecimiento del liderazgo y autoridad, la promoción requerida de los mejores a cargos superiores, que ejerzan una influencia positiva en la reserva y subordinados y estén en mejores condiciones para cumplir con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución y la visión de la nación.

Con el objetivo de valorar el impacto se deben realizar las tareas siguientes:

- Determinar los principales problemas y causas que afectan y limitan la superación de los cuadros.
- Identificar los factores y condiciones que influyen de forma significativa en la elevación del nivel de la superación de los cuadros.

VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL EN CUBA

- Establecer los mecanismos y vías a ser aplicados en el país para incrementar la efectividad de la superación de los cuadros y la medición de su impacto.
- Diseñar y aplicar gradualmente la metodología de valoración del impacto a muestras de órganos y sistemas de dirección incorporando a los egresados.
- Validar los mecanismos para medir el impacto de la superación y determinar las necesidades de aprendizaje inmediatas y futuras.
- Determinar las limitantes y potencialidades, las acciones factibles y pertinentes para elevar el nivel de la superación de los cuadros.
- Incrementar el impacto en los contextos de valoración y la generalización de buenas prácticas.
- Establecer el Sistema integral de la superación de los cuadros y reservas en Cuba en los aspectos que le sean de competencia a la ESCEG e IA.

Los impactos esperados podrán valorarse a través de los indicadores:

- Satisfacción de los cuadros capacitados con los programas de estudio nacionales e internacionales.
- Porcentaje de cuadros capacitados anual, cada cinco años y totales acumulados según su categorización y dependencias con énfasis en los cargos decisorios.
- Mejora en el desempeño de los cuadros capacitados.
- Efectividad en la promoción de los cuadros capacitados.
- Eficacia y eficiencia de las organizaciones por conocimientos aplicados de los cuadros capacitados.
- Satisfacción con el uso de la enseñanza virtual y las redes sociales por los cuadros capacitados.
- Contribución al cumplimiento de políticas del gobierno por cuadros capacitados.
- Satisfacción por el efecto multiplicador en los subordinados y reservas de los cuadros egresados.
- Resultados por la implementación de los trabajos defendidos y las transformaciones logradas.
- Resultados alcanzados en las metas proyectadas según los indicadores definidos en los trabajos defendidos de los cuadros por la superación.
- Satisfacción en el sector empresarial, las instituciones de la administración pública y la ciudadanía con la actuación de los cuadros capacitados.

Cada año se realiza el Taller Nacional de Impacto de la superación de los cuadros de la ESCEG con una participación que asciende a 200 egresados y 30 ponencias integrales, correspondientes a los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Gobiernos provinciales y Sistemas empresariales del país. El taller está orientado a los cuadros egresados de los Diplomados y Especialidades en Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial del país, con el objetivo de dar a conocer los principales cambios ocurridos en su organización y los resultados e impactos derivados de la capacitación recibida para la actualización del modelo económico y social cubano.

VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL EN CUBA

A la vez se aplica a los cuadros egresados una encuesta con los aspectos siguientes:

- Grado de implementación del trabajo final del Diplomado o la Especialidad.
- Grado de efectividad de la capacitación recibida en las organizaciones de los cuadros capacitados.
- Utilidad de lo aprendido en la capacitación, si ha logrado algún cambio positivo después del Diplomado/Especialidad, lecciones aprendidas, nuevas formas de pensar y actuar y buenas prácticas desplegadas.
- Nuevas ideas y acciones posibles a acometer para valorar el impacto en el cuadro, en su trabajo y en la organización.
- Actualizaciones a introducir en los conocimientos y las habilidades en el Diplomado/Especialidad para los cuadros.
- Nuevos conocimientos a recibir en próximas superaciones de cuadros en la ESCEG que pudieran ser a través de nuevos cursos o entrenamientos.
- Alguna otra valoración con cinco palabras del significado de la superación.

Un estudio sobre los impactos se realizó con 57 cuadros principales que participaron desde la V hasta la XVII Edición en el Diplomado de DGE en la ESCEG pertenecientes a BioCubaFarma y su red de empresas. Los resultados fueron expuestos en el Taller Integrador de Impacto de este sector en junio de 2017 para su presentación posterior en el V Taller Nacional de Impacto de la ESCEG. Un tema abordado reiteradamente en los trabajos finales es la necesaria diversificación de mercados y productos, mostrándose en la Figura 4 el vínculo con los Lineamientos de la Política Económica y Social ⁷, en el que los capítulos V. Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, I. Modelo de Gestión Económica, III. Política Económica Externa y IV. Política Inversionista son los más alineados y su solución requiere un enfoque integral ¹⁷. De 99 innovaciones proyectadas en los trabajos defendidos del sector biofarmacéutico en la ESCEG el 44,4% está distribuido en organizacionales y un 29,3% de procesos, seguidas por las de comercialización con 14,1% y las de producto con 12,1%.

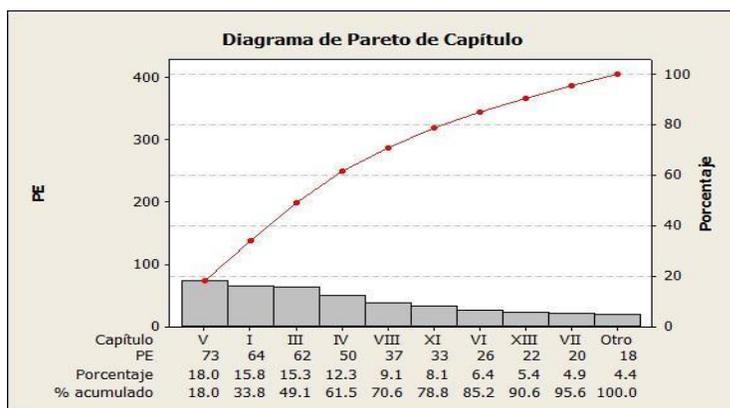


Figura 4. Vínculo de los Lineamientos con la diversificación de productos y mercados biofarmacéuticos

Una alternativa para elevar la efectividad en el seguimiento e implementación de los trabajos defendidos en la ESCEG lo constituye el método del aprendizaje en acción, el que refuerza el pensamiento dialéctico, estratégico, innovador y estructurado ¹⁸ y permite compartir las experiencias, los conocimientos y proyectar innovaciones con sus correspondientes experimentos, tal como se muestra en la Figura 5 ¹⁹. Pudiera iniciarse su aplicación con líneas priorizadas del país, que por su complejidad requiera conformar equipos de trabajo entre 5 a 9 cuadros de un nivel de dirección estratégico, cuyas responsabilidades permitan contribuir a la solución, experimentación, puesta en práctica y el seguimiento.

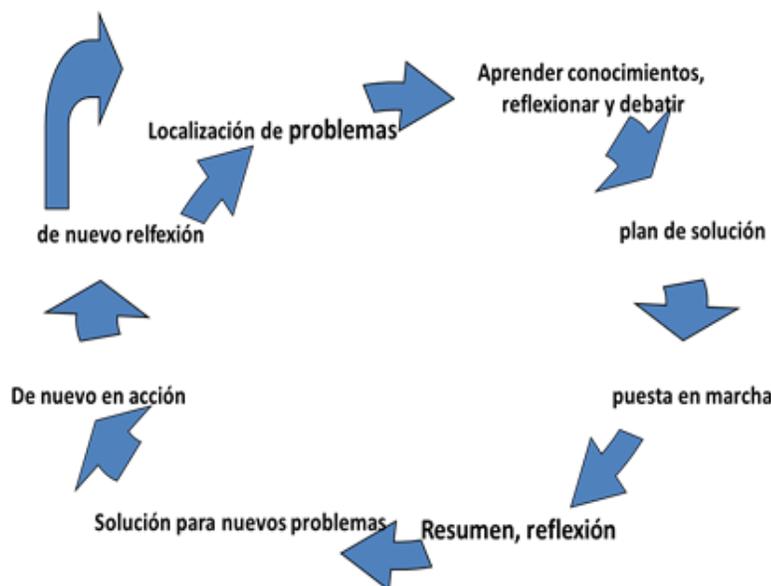


Figura 5. Aprendizaje mediante acción como un proceso circular repetido

Entre las líneas priorizadas podrían formar parte las correspondientes a las bases del Plan Nacional de Desarrollo al 2030 ⁶, sean los ejes estratégicos que son transversales y determinantes en todas las acciones de la Estrategia de Desarrollo y los sectores estratégicos para la transformación productiva. A la vez, podrán seleccionarse equipos de trabajo para la aplicación del aprendizaje en acción con prioridades trazadas por el país en correspondencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030.

Conclusiones

El análisis de la superación de los cuadros en la Administración Pública y Empresarial de Cuba desde hace más de cinco años y la valoración del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ESCEG, permitieron identificar las prioridades en la medición del impacto con un enfoque innovador, estratégico, holístico y sistémico.

La superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial se ha consolidado contribuyendo con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas en Administración Dirección, la implementación y desarrollo de los Lineamientos de la Política

Económica y Social, y a la vez se imponen nuevas etapas y prioridades a vencer, como los cursos de actualización a los egresados, la preparación en las nuevas políticas aprobadas en el país previo a cumplir las funciones en los cargos y la preparación específica de los cargos.

La valoración de la superación de los cuadros con cifras, hechos, diagnósticos, proyecciones e implementación de innovaciones de los trabajos finales revelan que la superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba se encuentra en un estadio superior, en el que se adoptan estrategias y acciones más integradoras y asociadas a la práctica, se planifican nuevas modalidades de superación de cuadros para la actualización de políticas y normativas según son los niveles de dirección y responsabilidades complementadas con entornos virtuales de aprendizaje.

La integración de los diversos actores es vital para el éxito de la superación y el jefe del cuadro tiene un rol trascendental, ya que es el máximo responsable en la identificación de las necesidades, la planificación, conducción, seguimiento de la superación de los cuadros y la evaluación del impacto de este tipo de capacitación.

La realización de rigurosos diagnósticos con la proyección de los cambios e innovaciones, el compromiso y la participación efectiva de los principales actores, las estrategias de comunicación, información e informatización, la consolidación de redes de colaboración nacionales e internacionales, y los recursos y tecnologías empleadas constituyen resultados e impactos derivados de la capacitación, los que deben ser cuantificados y medidos en el corto, mediano y largo plazos.

Referencias bibliográficas

1. Castro F. Discurso pronunciado en el Acto de inicio del curso escolar 1978-79. La Habana, 1979. [citado 10 feb 2017]. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1977/esp/f010977e.html>
2. Castro F. Reflexión del 8 de abril. 9no Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba. La Habana, 2010. [citado 10 feb 2017]. p. 4-5. Disponible en: <http://www.juventudrebelde.cu/printed/2010/04/09/icompleta.pdf>
3. Díaz-Canel M. Misión estratégica impostergable. Inaugurada Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno con la presencia de José Ramón Machado Ventura. Periódico Granma versión Digital del 18 de octubre, La Habana, 2011 [citado 10 feb 2017]. p. 3. Disponible en: <http://www.granma.cu/granmad/2011/10/18/pdf/todas.pdf>
4. Consejo de Estado. Acuerdo del Consejo de Estado de 22 de julio de 2010: Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas. Anexo 6: Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. República de Cuba, 2010.
5. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 6to Congreso del PCC. La Habana, Cuba, 2011 [citado 10 feb 2017] pp.38.

- Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folleto-lineamientos-vicong.pdf>
6. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana, julio, 2017 [citado 20 jul 2017] pp.2- 22. Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Copia%20para%20el%20Sitio%20Web.pdf>
 7. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana, julio, 2017 [citado 20 jul 2017] pp.23-32. Disponible en: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-321.pdf>
Satpathy I, Mohan C, Anamika. Outbound training and its effect on employee performance - a review of literature. [Internet]. Journal of Advance Management Research. August 2017 [citado 25 mar 2017]; Vol.05 Issue-03, p111-126. Disponible en: http://jamrpublication.com/uploads/72/3327_pdf.pdf
 8. Soltani E, Liao YY. Training interventions: fulfilling managerial ends or proliferating invaluable means for employees? [Internet]. European Business Review, 2010 [citado 25 mar 2017]; Vol. 22 Iss 2, p. 128–152. Disponible en: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/traininginterventions-fulfilling-managerial-ends-or-proliferatingo0DsfITvwH?key=emerald#>
 9. Delgado M. Enfoque de innovación para la superación de cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. XIII Taller Internacional Junta Consultiva sobre el Postgrado en Iberoamérica. Congreso Internacional UNIVERSIDAD 2016. La Habana, Cuba; 2016.
 10. Delgado M. Innovación en la Administración Pública. En: Contribuciones al conocimiento de la administración pública. La Habana: Félix Varela; 2016, pp. 67-110.
 11. Esquivel R, Delgado M. Procedimiento para registrar los costos de la capacitación de dirigentes en Cuba [Internet]. Ingeniería Industrial. septiembre-diciembre 2013 [citado 2 feb 2017]; Vol. XXXIV/No. 3, p.267-279. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n3/rii04313.pdf>
 12. Barakat, S., Boddington, M., Vyakarnam, S. Measuring entrepreneurial self-efficacy to understand the impact of creative activities for learning innovation [Internet]. The International Journal of Management Education. June 2014; [citado 10 may 2017]; DOI: 10.1016/j.ijme.2014.05.007, p. 20. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/ec55/80cab760c5883d0cc1791a553ab87df3c393.pdf>
 13. Castro R. Discurso pronunciado en el VII Período Ordinario de Sesiones de la Octava Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Palacio de las Convenciones, La Habana, 8 de julio

2016. [citado 10 feb 2017]. Disponible en: http://www.cubadebate.cu/opinion/2016/07/08/raulcastro-lavelocidad-de-los-cambios-seguira-estando-condicionada-por-nuestra-capacidad-de-hacerlas-cosasbien/#.WjKJ5Tgq_Dc
14. Amanatidou E., Cox D., Gagliardi D., Marzocchi C. Executive Summary - Policy Brief on impact assessment of networks - 2015. Strengthening Joint Programming in Europe. Technical Report. The University of Manchester (UNIMAN), United Kingdom. September 2015; [citado 10 may 2017] p. 20. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/308991381>
15. Castro R. Discurso pronunciado en la Clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido el 29 de enero 2012. La Habana. [citado 6 mar 2017]. Disponible en: http://www.cubadebate.cu/opinion/2012/01/29/discurso-de-raul-castro-en-la-primeraconferencianacional-del-pcc/#.WjKDXzgq_Dc
16. Delgado M. Enfoque para la gestión de la I+D+i en la Industria Biofarmacéutica cubana. [Internet]. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. 2017 [citado 2 sep 2017]; 28 (3). Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v28n3/rci02317.pdf>
17. Tao C. Combinar la teoría con la práctica: La introducción sobre Action Learning (aprendizaje en acción) en la capacitación de los cuadros chinos. Curso Métodos de enseñanza en la formación de los cuadros (Curso impartido por la Academia Nacional de Gobernación de China). Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, 10-14 julio, 2017.
18. Guangzong L. Teoría y Práctica de Aprendizaje mediante Acción. Seminario para Servidores Públicos de Administración Pública de Cuba. Academia Nacional de Gobernación de China, Beijing, 14 de junio- 4 julio, 2016.