



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## VARIABLES CLAVE DEL CONOCIMIENTO ECONÓMICO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS EN EL PERÍODO 2017-2021

**Autor: Msc. Gisell Aguiar Melians**

Universidad de Cienfuegos.

[gaguiar@ucf.edu.cu](mailto:gaguiar@ucf.edu.cu)

Calle 12 % 103 y 105 Edif. 6 Apto. 13 Tulipán Cienfuegos. Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gisell Aguiar Melians (2018): "Variables clave del conocimiento económico para la preparación de los cuadros en la provincia de Cienfuegos en el período 2017-2021", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/variables-conocimiento-economico.html>

### Resumen

La preparación y superación de los cuadros constituye una premisa para la alta dirección del Partido y el Gobierno cubanos, dado en gran medida porque son los encargados de guiar hacia el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y empresariales. Es esta una de las razones que motivaron la realización de la presente investigación que tuvo como objetivo determinar las variables clave del conocimiento económico en la preparación de los cuadros en la provincia de Cienfuegos para el período 2017-2021. Para el cumplimiento del mismo se aplicó un procedimiento propuesto por De León (2011), realizándose una amplia revisión bibliográfica y utilizando métodos teóricos histórico-lógico, análisis y síntesis, así como métodos empíricos que permitieron desarrollar el estado de arte de la misma y métodos de prospectiva, entre los que se encuentra el software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación); lográndose obtener las variables clave del conocimiento económico en la preparación de los cuadros de la provincia de Cienfuegos para el período que se refiere.

**Palabras clave:** Prospectiva, preparación, variables claves, conocimiento económico.

### Introducción

Esta época está llena cambios sociales, económicos, culturales y políticos que suceden a un ritmo frenético, tornándose el sistema mundial cada vez más caótico. Es esa una de las razones por la que la labor de los decisores y, por tanto, el reflejo de sus actos en el desarrollo económico y la calidad de vida de los ciudadanos, se ve gravemente impactada.

Las organizaciones maniobran en tal clima de incertidumbre, complejidad y turbulencia que se hace necesario, por no decir obligatorio, buscar continuamente, no solo la eficacia y la eficiencia, sino también la efectividad de su gestión. Y es precisamente en este contexto donde resulta imprescindible introducir formas, métodos, vías que permitan mejorar los procesos de toma de decisiones.

La gestión del capital humano juega un papel fundamental, enfrentando grandes retos debido a los constantes cambios del entorno y la aparición de nuevas condicionantes internas y externas que constituyen barreras o impulsores de su propio desarrollo, todo ello dentro de un panorama de escasez de recursos mucho más fuerte que en épocas anteriores y que repercuten tanto en los procesos económicos como sociales, hacia dentro y fuera de la organización.

Cada institución, en función de la misión, visión, objetivos y estrategias, proyecta su desarrollo futuro y, constituye un soporte fundamental, la formación y desarrollo de su capital humano, esencialmente de los cuadros decisores que se encuentran en el núcleo de su estructura organizacional, de quienes depende, en gran medida, los resultados que se obtengan en sus procesos claves, precisamente por su papel de

gestor de los mismos. En correspondencia, el desarrollo de los cuadros en cualquier institución, es un proceso estratégico con un impacto determinante en sus resultados en el presente y futuro; de ahí la importancia que para las organizaciones y sus procesos tiene contar con una estrategia coherente que asegure su desarrollo permanente, pues ello será el elemento principal de enlace entre la organización y su entorno, es decir, la vía de alcanzar la efectividad de su gestión.

Resulta, entonces necesaria la superación y preparación de los cuadros decisorios, encaminada al logro de un mayor conocimiento, particularmente en temas económicos para enfrentar los retos que estos tiempos imponen. Esta es la base para lograr una verdadera comprensión del papel del cuadro, no solo en el entorno de su organización, sino en la sociedad.

Con este fin y sobre bases científicas, el MES, a solicitud del Gobierno y Estado cubanos, participa activamente en la elaboración de la estrategia para la Preparación y Superación de sus cuadros, que se actualiza y rediseña de manera sistemática pues ocurren cambios que escapan a la diseñada. En aras de una correcta implementación de la estrategia, la determinación de las variables clave del conocimiento económico en la preparación de los cuadros es fundamental para disponer de la información necesaria para perfeccionar la superación de los mismos y dotarlos de capacidades, habilidades y consolidar sus competencias, en aras de mejorar el desarrollo futuro de la institución en que se desempeñan y, en consecuencia, el impacto social de esta.

## **Desarrollo**

La preparación y superación de los cuadros es una constante preocupación del Estado y el Gobierno cubanos y no escatima esfuerzos para desarrollarla, teniendo presente que los cuadros, en las organizaciones, tienen el deber de guiar y orientar al capital humano con que cuenta para lograr el cumplimiento de la misión para la que fue diseñada la organización. Todo dirigente debe poseer cualidades políticas, organizativas, saber con qué recursos cuenta: humanos, materiales, tecnológicos y financieros, y capacidad de dirección. Para lograrlo necesita dominar y aplicar los principios científicos que rigen la dirección. A partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno cada organismo de la administración central del Estado y los Consejos de la Administración provinciales y municipales, elaboran sus sistemas de preparación y superación de cuadros y reservas. En correspondencia con los principios y exigencias de estos, las entidades confeccionan los planes, dando cumplimiento a la política económica y social del Partido y la Revolución, expresada en el lineamiento 177.

En Cienfuegos, desde el 2012 se ha venido implementando la gestión por competencias directivas en los cuadros de subordinación local, resultado científico de una tesis de maestría, (Varens, 2012) donde quedó confeccionado el Sistema Provincial de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno para el período 2012- 2015, trabajo que se ha mantenido en perfeccionamiento continuo por lo que la provincia, en la actualidad, se encuentra en una fase superior de implementación, abarcando a partir del 2016 hasta el 2021.

La implementación de la gestión por competencias y la necesidad de identificar estas, tanto hacia lo interno como lo externo de la organización, así como la influencia de un entorno continuamente cambiante, han suscitado la elaboración de herramientas proactivas, que se han incorporado al sistema (Varens, 2015), aportando un enfoque de mejora continua, que se aplica a la preparación y superación de los cuadros en la provincia.

Como parte de este enfoque se utilizan herramientas de la prospectiva estratégica con el objetivo de determinar las variables clave del conocimiento económico de los cuadros cienfuegueros, contribuyendo a que su preparación tenga un carácter proactivo, a partir de la premisa de que la prospectiva plantea que se pueden construir escenarios probables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores. El futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado. Godet, (2007), tratándose entonces de proveer de buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2007). Por consiguiente, la prospectiva estratégica suministra criterios coherentes y consistentes que suponen una ayuda sustancial en la toma de decisiones que impliquen riesgos considerando el probable comportamiento de la sociedad.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación se trabajó con un procedimiento elaborado por De León, (2011) que constituye una propuesta para la construcción de escenarios futuros. El mismo tiene un enfoque sistémico basado en las relaciones de los elementos estructurales que componen el problema. Cuenta con 3 fases desplegadas en 14 pasos con sus objetivos, técnicas a aplicar y finalidades.

El alcance de esta investigación llega hasta la fase 2, paso 1, determinando las variables clave del conocimiento económico para la preparación y superación de los cuadros en la provincia de Cienfuegos.

A continuación, se intenta describir la interrelación entre las bases científicas del procedimiento y la tecnología empleada, así como su justificación desde el punto de vista del impacto esperado.

### **Fase 1 Análisis Retrospectivo**

El objetivo de esta fase es diagnosticar sobre bases científicas el nivel de conocimientos de economía por los cuadros para identificar sus fortalezas y debilidades.

#### **Paso 1. Creación del equipo de expertos**

La tecnología empleada es la común para desarrollar dinámicas de trabajo en grupo. Se parte de un taller con la intención de exponer el objetivo de la investigación, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes y el beneficio de sus resultados para la sociedad. En el taller, además de los candidatos a experto, participan académicos, especialistas en técnicas de dirección y economía, asesores y personas con experiencia acumulada en la participación y conducción del proceso económico empresarial. De los participantes, los seleccionados mediante técnicas de selección de expertos, conforman el equipo de trabajo que se encargará de realizar los análisis y toma de decisiones durante la investigación.

#### **Paso 2. Elaborar listas de cambios importantes del entorno**

En este paso se realizan dos talleres propios de la tecnología de prospectiva estratégica. El objetivo de ellos es conocer los aspectos fundamentales, desde el punto de vista económico, para los cuadros según la posición que ocupan en las condiciones actuales y futuras. En un primer taller se identifican los elementos de partida del análisis prospectivo, es decir, aquellos que servirán de referencia para identificar las variables del sistema. Se identificaron los siguientes elementos:

1. Incidencia del conocimiento económico de los cuadros en el cumplimiento del objeto social de las entidades en las que laboran y su impacto en la gestión de la misión empresarial, y en la sociedad.
2. Estado del conocimiento económico real de los cuadros.
3. Vínculo del conocimiento económico con las competencias del cargo.
4. Conocimiento económico imprescindible para el desempeño de las funciones como cuadro (en cada caso) y consolidación de sus competencias directivas.

En el segundo taller de este paso se cruzaron los resultados del primero con la realidad del territorio y se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La nueva contextualización del modelo económico y social cubano, y en particular el necesario impacto de la gestión de los cuadros en la prosperidad y sostenibilidad deseada, requiere contar con cuadros preparados en materia económica particularmente por la importancia que reviste en los momentos actuales.
2. Las propuestas formuladas en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución constituyen importantes retos para las entidades cubanas y sus dirigentes.
3. Las personas que se ocupan de impartir la preparación y superación de los cuadros deben tener sólidos conocimientos económicos desde la perspectiva de las ciencias de la administración, y saber vincular estos de manera efectiva con la práctica empresarial y administrativa.
4. Se requiere de una adecuación contextualizada de los programas para la preparación de cuadros y atemperarlos a los momentos actuales y escenarios futuros, así como, de los métodos de realización de esa preparación.
5. Debe introducirse de manera comprensible en la preparación de los cuadros, elementos de macroeconomía y economía internacional.
6. En la preparación deben adecuarse los indicadores macroeconómicos a la realidad del territorio cienfueguero.

#### **Paso 3. Identificar puntos débiles y fuertes en relación con el entorno**

Este paso da respuesta al objetivo de la primera fase y se realiza sobre la base de un análisis reflexivo de la situación actual de los cuadros en lo que a la proyección de la preparación en materia económica se refiere, visto desde el impacto de su gestión en la sociedad.

Para llegar a conocer sobre la preparación y superación de cuadros se realizó una amplia revisión de diferentes documentos: informes sobre el análisis del comportamiento del criterio de los cuadros en las validaciones de la ejecución de los planes de preparación y superación; se realizaron entrevistas a cuadros y reservas de subordinación local, se participó en reuniones de especialistas de cuadros en la provincia, se trabajó con grupos nominales en los que se realizaron intercambios como talleres, seminarios y eventos; así mismo se revisaron los documentos que rigen la preparación de cuadros: la estrategia nacional, planes de preparación y superación de los cuadros y reservas y otras legislaciones del contexto nacional. Mediante este análisis se pudo conocer que, a pesar de formar parte de los contenidos sugeridos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno, las acciones de capacitación para el componente económico no son suficientes, atendiendo a que el mismo es el renglón fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad.

La preparación en aspectos económicos se dirige, fundamentalmente, a los especialistas de esta disciplina y no se direcciona a los cuadros decisorios de las entidades. Los programas no siempre tienen en cuenta los temas que constituyen necesidades para los directores al máximo nivel de la organización, sino que se limitan a actualizaciones sobre el comportamiento de los indicadores económicos internacionales, nacionales, de la provincia y el municipio, que sin lugar a dudas, resultan importantes para los cuadros, pero que no implican, necesariamente, un cambio de actuación individual en busca de la eficiencia, la eficacia y la efectividad. A estos niveles de dirección es imperativo dotarlos de herramientas que les permitan realizar, de manera independiente, adecuados análisis económicos de

los estados financieros de su organización, perfeccionar el control interno, tomar decisiones estratégicas sobre los costos y la gestión eficiente de los recursos de manera racional en cuanto al impacto presente y futuro en la sociedad. Los cuadros decisorios no tienen necesariamente que ser economistas de profesión, pero deben desarrollar una cultura económica que les aporte a su capacidad de análisis y les brinde las herramientas necesarias para desempeñarse efectivamente como servidores públicos, a lo que debe tributar de manera eficaz la preparación de cuadros y reservas.

Sobre la base de los elementos expuestos, el equipo de expertos identificó las fortalezas y debilidades específicas para el caso de estudio y, a partir de ellas, se estableció una relación de 53 variables que en menor o mayor medida caracterizan el sistema estudiado. Por la magnitud y dificultad de relacionar esta cantidad de variables con el impacto social a través de la gestión de los cuadros, se justifica la necesidad de determinar las variables clave del conocimiento económico para la preparación de los directivos.

#### **Fase 2** Aplicación de los métodos de prospectiva

El objetivo de esta fase es caracterizar el sistema estudiado a través de las relaciones entre variables y del grado de motricidad de estas. Para ello se emplean las herramientas prospectivas del método de diseño de escenarios.

##### **Paso 1** Análisis estructural

En este paso se parte de las variables identificadas en la primera fase para identificar las que mejor describen la relación preparación de cuadros-gestión-impacto social. En el caso estudiado se redujo el listado original a 26 variables, que son las que se someten a un análisis estructural para determinar su nivel de motricidad, de dependencia, y las relaciones entre ellas. Las acciones descritas se materializan en un taller con los expertos. Identificadas las variables del sistema, se clasifican en externas e internas y se utiliza la herramienta de prospectiva Matriz de Impactos cruzados - Multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC) para la definición de las variables clave del sistema objeto de estudio.

En sesiones sucesivas de trabajo se procesa la matriz de variables determinando las relaciones mutuas directas, dos a dos, entre las 26 variables analizadas. Estas relaciones se clasifican según una escala de cero a cuatro con significado: no hay influencia, ligera influencia, moderada influencia e influencia potencial. Los niveles de influencia entre variables son analizados desde el punto de vista de impacto social.

En el caso de estudio, de un total de 676 cruzamientos con un impacto de un 72.04%. Para establecer las relaciones indirectas u ocultas del sistema, se propuso realizar tres iteraciones, sin embargo se apreció que la matriz alcanza una estabilización razonable en la segunda iteración (Ver Anexo 1). Del análisis de la representación gráfica de los resultados alcanzados se determinan para el sistema estudiado un total de 6 variables como las más motrices, es decir las que tienen un alto valor de influencia sobre el sistema y el entorno y bajo nivel de dependencia. De ellas 5 son internas y solo 1 externa, de lo que se deduce que las acciones de mejora deben partir del propio sistema para lograr un alto nivel de impacto social.

Las variables claves definidas son:

- Nivel de conocimiento del análisis e interpretación de los estados financieros
- Nivel de conocimiento de Estados de Resultados
- Nivel de conocimiento de las herramientas del Control Interno
- Nivel de conocimiento de la eficiencia
- Nivel de conocimiento del presupuesto
- Nivel de conocimiento del nuevo Modelo Económico y Social cubano

La importancia de la variable externa, última de la relación, es evidente en el contexto actual y tiene, además de su carácter motriz, una función eminentemente reguladora del sistema. Su dominio es la piedra angular para que los cuadros comprendan y actúen como servidores públicos en el contexto de la empresa estatal socialista, independientemente de su papel como empresarios.

Las otras cinco variables, internas, garantizan el dominio de los elementos tecnológicos de la gestión económica empresarial. La capacidad de interpretar la materialización del presupuesto en resultados y la explicación de ese proceso en los estados financieros, así como la eficiencia del mismo, permiten al cuadro evaluar su gestión y la de su equipo de trabajo, corregir las desviaciones y diseñar oportunamente las acciones de mejora en aras de una óptima materialización del encargo estatal de la organización. Enmarcar todo ello en un adecuado ambiente de control, un correcto y previsor análisis de riesgo y un efectivo monitoreo son las bondades de dominar el control interno como modelo de gestión.

La adecuada gestión de las variables clave, resultantes del análisis estructural, es determinante para la preparación económica de los cuadros en la provincia de Cienfuegos, como vía de alcanzar un impacto social apropiado sobre bases científicas y el uso de tecnologías probadas.

#### **Conclusiones**

- Mediante el análisis teórico realizado se demuestra que los estudios prospectivos son útiles y necesarios para cualquier organización pues la provee de herramientas de análisis más certeros y profundos de cara al futuro rumbo organizacional, teniendo en cuenta que les conceden un alto rigor científico a las decisiones.

- La utilización de los métodos prospectivos demuestra que el análisis estratégico va más allá de definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad del sistema a estudiar y su entorno, permitiendo conocer variables claves para desarrollo organizacional y, como resulta en este caso, de la preparación desde el punto de vista económico de sus cuadros decisorios.

## Referencias bibliográficas

- Ávila, P. (2012). La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal. (<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>, Ed.) *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 169.
- Avila., P. (2012). *Texto completo en* <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/c>. Obtenido de La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 169,
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*(32), 898-925.
- Beer, M. (1989). *Gestión de recursos humanos*. Madrid.: Editorial Ministerio de Trabajo.
- Bordas Moré, B. (2007). *Diseño y aplicación de un procedimiento para la obtención de Perfiles de cargos por competencias y evaluación de las mismas En la dirección de recursos humanos de la corporación Copextel*. CUJAE. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII.
- Bulnes, F. (2007). *Capital humano*. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional Hacia una nueva dimensión del capital humano GECYT.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Colombia.: Ed. Mc Graw-Hill
- Cuesta Santos, A. (2002). *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Editorial ISPJAE.
- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Ed.Academia.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos, tomo I y II*. La Habana: Editorial Academia.
- Cuesta Santos, A. (2012). *Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología*. La Habana: de enero - marzo.
- Godet, Michel. (1993). *De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. (Traducido al Español). Marcombo: Barcelona.
- Godet, Michel. (2000). *La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica*. (4 ed.).
- Ministro, C. d. (2011). *Instrucción 1*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Santillana, J. (2002). *Formación para el desempeño de la función directiva*. Madrid: Editorial Santillana y Richmond. S.A.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert. (1996). *Administración 6ta edición*. Ed. Prentice hall.
- Urquiola Sánchez, O., & De León Lafuente, L. (2015). *Diseño de escenarios para el desarrollo estratégico del personal académico de la Universidad de Cienfuegos. Estrategia y Gestión Universitaria*
- Varens Albelo, V. (septiembre de 2015). *Identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas. Una experiencia en Cienfuegos*. Cienfuegos.
- Varens Albelo, V., & Sarduy Avalo, L. (2013). *La identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas. Una experiencia en Cienfuegos*. La Habana.: MES

## Anexos

1. Matriz de Influencias Directas (MID).



2. Resultados del cruzamiento de las variables con la ayuda del software MIC-MAC

ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	93%	101 %
2	100%	100 %
3	100%	100 %

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	26
Número de interacciones	3
Número de ceros	191
Número de unos	236
Número de doses	141
Número de treses	94
Número de cuatros	14
Total	485
Tanto por ciento de relleno	71,74556%



