

## PREPARACION PARA DIRECTIVOS



### TALLER NACIONAL DE PREPARACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN LA SALUD PÚBLICA.

#### EL TRABAJO CON LAS RESERVAS.

El maestro y apóstol de nuestra independencia José Martí, refiriéndose a la necesaria anticipación que se ha de tener en toda actividad de dirección, específicamente en la tarea de unir a los viejos guerreros de la guerra del '68 con "los pinos nuevos" que ingresaban en el '95, en los documentos programáticos fundacionales del Partido Revolucionario Cubano expresó: "Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparado".

La manera previsor de hacer política de Martí, por más avanzada e integral, en aquella primera etapa de nuestra gesta emancipadora, ya se ocupaba de la necesaria preparación y fogueo de "los pinos nuevos".

Muchos han sido los avatares a los que se ha sometido Cuba a través de todos los tiempos, pero siempre en cada momento, los dirigentes de la Revolución, en una u otra época, han prestado atención a la preparación de sus relevos, con la finalidad de garantizar la continuidad de la obra.

Fidel declaró en su alegato al Moncada que Martí fue el autor intelectual de ese prodigioso y temerario asalto al cielo. Fidel en la sucesión de generaciones fue educado en el pensamiento de Martí. El maestro preparó a su mejor discípulo, a su mejor reserva, con su ejemplo, su vida y su obra intelectual.

Si desde los primeros momentos de la obra revolucionaria, estas ideas no quedan claras, la Revolución no hubiese sobrevivido. El trabajo con la reserva no es un simple problema, sino por el contrario, es una de las cuestiones más importantes en la consolidación y desarrollo de todo el país, no solo en el pasado y en el presente, sino, fundamentalmente, para el futuro que hoy les preparamos a nuestros hijos y nietos.

La selección y formación de la reserva es, por tanto, una de las principales tareas del trabajo con los cuadros, su objetivo es desarrollar el potencial de dirección que garantice la renovación de la cultura, estilos y técnicas de dirección, así como la preparación específica, teórica y práctica, indispensable para el desempeño del nuevo cargo y la necesaria continuidad de la dirección.

En la Asamblea Provincial del PCC de Ciudad de La Habana de 1999, el General de Ejército Raúl Castro expresó:

"... como elemento clave fue identificado la necesidad de mejorar la selección, superación y evaluación de quienes ocupan cargos o integran la reserva, tanto en el partido como en las organizaciones de masas, la UJC, el Estado, el gobierno y las direcciones administrativas, pues el mayor o menor avance de las transformaciones iniciadas dependerán, básicamente, de la labor de esos dirigentes..."

A fines del 2006, el cro. Carlos Lage Dávila, Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, emitió la Carta Circular Nro. 22 a los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado dirigida a fortalecer el trabajo con las reservas. En atención a esta, el cro. Dr. José Ramón Balaguer Cabrera, dictó la Indicación Nro. 1 del 2007, donde se precisan las tareas principales para el perfeccionamiento del trabajo con las reservas.

En este documento se indica garantizar en todos los niveles de dirección de Salud el análisis de la reserva de los cargos correspondientes, procediendo a su fortalecimiento, teniendo en cuenta en cada caso su idoneidad y perspectivas reales, para ocupar dichas responsabilidades.

En el Decreto-Ley Nro. 196, sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, en el capítulo II, artículo 11, señala que el proceso de selección de los cuadros y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos, por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo. En el Artículo 12, precisa los requisitos generales que deben cumplir los cuadros para ocupar cualquier cargo, estos son:

1. comportamiento laboral y personal ético.
2. capacidad de dirección y organización.
3. grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
4. dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir.
5. nivel profesional o técnico adecuado.
6. resultados satisfactorios en el trabajo.
7. prestigio y reconocimiento social.

Cada jefe será responsable de la elaboración de un expediente de las reservas de cuadros, que incluirá los datos principales, su caracterización, las necesidades individuales de aprendizaje y su plan de preparación. Este documento debe ser actualizado periódicamente y será la base para evaluar la situación en que se encuentra cada uno, clasificándose según los resultados obtenidos en tres categorías: 1) Listos para asumir cargos, 2) Requieren un plazo adicional para finalizar su preparación y 3) deben ser dados de baja.

Esta reserva será discutida y aprobada, examinando la caracterización y perspectivas en cada caso, identificando las necesidades de aprendizaje y el plan de preparación individual.

### **La caracterización:**

Como se definió en la antes mencionada, Indicación No. 1/2007 del Ministro de Salud Pública, cada jefe elaborará la caracterización de los miembros de la reserva, dependiendo del conocimiento que tenga del mismo, profundizando lo más posible acerca de su desarrollo político ideológico, motivación por el trabajo de dirección, capacidad de comunicación e inteligencia demostrada, con estos elementos precisarán las necesidades de preparación que requiere y su apreciación sobre la capacidad para asumir tareas.

Es necesario insistir en identificar dónde existen aún deficiencias en la caracterización, que en su mayor parte dependen del insuficiente conocimiento que de sus respectivas reservas tienen algunos jefes, lo que promueve recurrir a

esquemas y formulaciones generales que no logran dibujar el "retrato" de cada uno.

Es útil reflexionar ante ejemplos de caracterizaciones que por su sentido han pasado a la historia. Como ocurre con las que el Comandante en Jefe, cro. Fidel Castro, hizo del Che, quien en breve y magnífica síntesis, fue capaz de abarcar a una personalidad de tanta riqueza en matices y rasgos. Fidel expresó:

"Che era una de esas personas a quien todos le tomaban afecto inmediatamente, por su sencillez, por su carácter, por su naturalidad, por su compañerismo, por su personalidad, por su originalidad, aún cuando todavía no se le conocían las demás singulares virtudes que lo caracterizaban."

"El Che comprendía y tomaba en cuenta las realidades, el Ché creía en el hombre, al Ché se le conoce como hombre de acción, como soldado, como jefe, como militar, como guerrillero, como individuo ejemplar que era el primero en todo, que no le pedía a los demás algo que no fuera capaz de hacer el primero, como modelo de hombre virtuoso, honrado, puro, valiente, solidario, todo ese conjunto de virtudes por las cuales lo recordamos y lo conocemos."

En nuestra sociedad tenemos bien definidas las cualidades que deben tener los compañeros seleccionados, sustentados por las raíces de nuestro pueblo, que parten de la historia sembrada por nuestros mambises. Y se funden en el ideario de Martí, Maceo, Ché, y en particular con las ideas marxista-leninistas, bajo la conducción de nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz.

La caracterización debe estar centrada en variantes principales, no se trata de llenar hojas y hojas sobre un compañero, sino caracterizarlo en los aspectos fundamentales asociados a su desarrollo político ideológico, motivación por el trabajo de dirección, capacidad de comunicación e inteligencia demostrada, con estos elementos se precisarán las necesidades de preparación que requiere y su apreciación sobre la capacidad para asumir tareas; además, en el contexto de las cuatro direcciones fundamentales antes mencionadas, debe identificarse la capacidad para gestionar el cambio, de persuadir y por tanto de liderazgo; su responsabilidad y sentido de la disciplina, así como los resultados de su trabajo.

Específicamente en el sector de la Salud los compañeros deben estar dotados de un espíritu de sacrificio y consagración, humanismo y solidaridad, así como un sentimiento cada vez más profundo de su responsabilidad por elevar la calidad de la atención y los servicios de salud, que es nuestro principal objetivo.

### **La definición de las necesidades de aprendizaje.**

Después de seleccionada la reserva y realizada su caracterización debemos identificar las necesidades de aprendizaje, lo que para un adecuado análisis pudiéramos dividirla de la siguiente forma:

- ▀ **Individual:** Son aquellos que necesita para el cargo para el cual es reserva, según las funciones específicas.

Incluye conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener para desempeñar este cargo, que se identifican a partir de comparar los que ahora tiene con los necesarios para el cargo y constituyen las necesidades de capacitación en aspectos directamente relacionados con el ejercicio de la dirección en este cargo.

La preparación político-ideológico estará presente en todas las formas de capacitación, pues constituye el eje principal en nuestra formación, aquí se trata de profundizar en aquellas cuestiones donde el sujeto demuestre que necesita adquirir mayor información política, comprender algunos conceptos y adquirir los argumentos para explicarlos. Se trata por tanto de propiciar en cada compañero la capacidad de pensar por sí mismo ante las diferentes dinámicas de la compleja coyuntura política actual que vive el mundo.

La preparación para la Defensa, debe ocupar un espacio importante y se desarrolla en correspondencia con las responsabilidades inherentes del cuadro o su reserva, estructurada en los Días de la Defensa, cursos en las Escuelas Militares adscritas a cada territorio o la preparación a través de ciclos de actividades con la participación directa de Cátedras Militares de los Centros de Educación Médica Superior.

No menos importante es la preparación profesional (o técnica), la que debe ser constante y acorde a la especialidad de cada cual. Se realiza mediante cursos en las diferentes especialidades, Diplomados, Doctorados y Maestrías.

- ▶ **Colectiva:** Incluye aquellas cuestiones generales propias de un departamento, centro o nivel de dirección, cuya ejecución puede abarcar al conjunto de reservas previstas para los cargos que integran ese equipo.

Para conformar este grupo es necesario la identificación previa de los problemas que existen en ese lugar, buscando también que el propio proceso de capacitación que se diseñe este concebido como una vía para encontrarle solución.

Otros componentes esenciales surgen de los objetivos estratégicos aprobados allí, para lo cuales será necesario precisar qué acciones de capacitación y de entrenamiento resultan necesarias desarrollar para garantizar que se conozcan y puedan ser cumplidos satisfactoriamente.

### **La confección de los planes de desarrollo individual y su aseguramiento.**

Es responsabilidad de cada jefe la confección, implementación y aseguramiento de los planes de preparación de sus reservas, este debe confeccionarse atendiendo al diagnóstico de la identificación de las necesidades de aprendizaje realizadas previamente.

Estos planes de preparación incluyen tanto actividades teóricas, como actividades prácticas en la forma de entrenamiento que pueden realizarse bien por el jefe correspondiente como por otros compañeros que se consideren aptos para este propósito. Responden a la definición de necesidades de aprendizaje y requieren una evaluación periódica y su control sistemático.

Como parte de su preparación debe preverse la realización de actividades prácticas, como es la participación en visita de control, inspecciones, entrenamientos y asesoramientos.

En este Taller también se conocieron experiencias útiles que dependen en primer lugar, del control directo que realiza un cuadro de determinado nivel sobre otros cuadros subordinados en torno al cumplimiento de la preparación y atención en general de las reservas que a ellos corresponden. Acción esta que realizan algunos

por despachos programados del cuadro centro con cada uno de los jefes subordinados y sus respectivas reservas donde se examinan todos esos aspectos y de hecho evalúan si esa reserva reúne las condiciones requeridas o si la preparación esta correctamente encaminada.

También se decidió completar el estudio de otras experiencias que se realizan en algunos territorios para su probable generalización.

Un componente estratégico en el trabajo general con las reservas lo constituye la atención a los jóvenes profesionales integrantes del Movimiento "Mario Muñoz Monroy", a los recién graduados que se desempeñaron como dirigentes de la F.E.U. o de la U.J.C., así como a los dirigentes de las organizaciones de base de la U.J.C. de las diferentes unidades del sector y los cuadros profesionales de la U.J.C. que son graduados de especialidades universitarias de la Salud o técnicos del sector.

Para el trabajo con los grupos antes mencionados el Ministro de Salud Pública emitió la Indicación Nro. 10/2007, donde se vincula a la organización de este proceso tanto la identificación de las características individuales, como la adecuada capacitación y la incorporación progresiva a diferentes responsabilidades de dirección según las posibilidades individuales.

Para lograr su correcta aplicación se requiere del trabajo de las estructuras correspondientes de Institutos y Facultades de conjunto con las correspondientes de las direcciones provinciales y municipales, así como de la U.J.C.

Para controlar todo el trabajo que se realiza a cada nivel con las reservas se efectuarán reuniones, por lo menos una vez en el semestre, que serán dirigidas por el director de la unidad, director municipal o provincial según corresponda. Cada jefe intermedio debe efectuar en este periodo reuniones con la reserva de los cuadros que le están subordinados.

Precisamente de esta actividad debemos examinar las mejores experiencias que garanticen no estén impregnadas de formalismos, permitan un mejor conocimiento de los compañeros seleccionados y a la vez, permitan elevar la preparación política y la información sobre los principales aspectos del desarrollo de la salud pública a ese nivel. Una opción a tener en cuenta es reunirse con pequeños grupos de estos compañeros que permita una comunicación más estrecha.

En las Comisiones de Cuadros a todos los niveles, debe realizarse el análisis, dentro de los seis meses, del trabajo realizado con la reserva, valorando la posible incorporación de otros nuevos compañeros, o excluir a los que hayan perdido las condiciones por las que fueron seleccionados, además se analizarán aquellos que se encuentran listos para ser promovidos en función de las necesidades de los movimientos de cuadros que se produzcan.

También en las rendiciones de cuenta que deben realizar los cuadros ante la respectiva Comisión de Cuadros, así como en sus evaluaciones, debe ocupar un lugar esencial el análisis de su desempeño personal en esta tarea.

Por último, es importante concluir con esta trascendente afirmación del compañero Raúl Castro, quien en el llamamiento al IV Congreso del PCC planteó:

".. La labor de perfeccionamiento institucional debe expresarse, con particular énfasis, en la política de cuadros. Un análisis de los severos juicios formulados a este respecto en el III Congreso nos lleva a la conclusión autocrítica de que aún no hemos sido capaces de darle repuesta cabal. Es un problema complejo, pues no se trata solo de la necesidad de movimientos y promociones, sino ante todo de lograr que esta política funcione como un sistema coherente..."

