

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

TRAINING OF YOUTH LEADERS IN CUBA: A STRATEGIC PROPOSAL FOR THE POLITICS OF CADRES

Yamilé Brito Sierra ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0003-3772-2069>

Mercedes Delgado Fernández ^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Ana Gloria Navarro Pentón ^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-0808-1311>

^I Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

✉ yamilebs@uo.edu.cu

^{II} Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

✉ mercedes@esceg.cu anagloria@esceg.cu

*Autor para dirigir correspondencia: yamilebs@uo.edu.cu

Clasificación JEL: D83, M53, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10436685>

Recibido: 12/06/2023

Aceptado: 12/07/2023

Resumen

Una dinámica sistematizada de la relación formación de líderes – superación de cuadros – gestión formativa integrada deviene en los niveles de desarrollo: iniciación, aplicación, demostración, sistematización, consolidación y demostración de idoneidad directiva. Ello debe generar un proceso de promoción al cargo de manera natural. El artículo propone una estrategia para la gestión formativa integrada de cuadros líderes juveniles, que genere semilleros de líderes desde edades tempranas, lo que constituye el objetivo del artículo. El tipo de investigación es cualitativa, para lo cual se realizaron encuestas, revisión de documentos y observación participante. Como resultado se corroboró que la formación de directivos líderes desde la estrategia que se propone puede constituir una alternativa viable

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

para el desarrollo coherente y objetivo de los procesos de reclutamiento, selección, promoción, formación y superación de los cuadros en cumplimiento de la política de cuadros establecida en Cuba.

Palabras claves: formación de directivos, liderazgo, líderes juveniles, política de cuadros, propuesta estratégica.

Abstract

A systematized dynamic of the relationship between leader training – cadre improvement – integrated training management becomes the levels of development: initiation, application, demonstration, systematization, consolidation and demonstration of managerial suitability. This should generate a process of promotion to the position in a natural way. The article proposes a strategy for the integrated training management of youth leadership cadres, which generates seedbeds of leaders from an early age, which is the objective of the article. The type of research is qualitative, for which surveys, document review and participant observation were carried out. As a result, it was confirmed that the training of leading managers from the proposed strategy can constitute a viable alternative for the coherent and objective development of the processes of recruitment, selection, promotion, training and improvement of cadres in compliance with the cadre policy. established in Cuba.

Keywords: training of managers, leadership, youth leaders, cadre policy, strategic proposal.

Introducción

Múltiples son las escuelas y programas destinados a la formación de líderes, entre los que se destacan: la Escuela de Líderes Iberoamericanos (México), la Escuela de Organización Industrial (EOI, España), la Escuela Europea de Líderes (EEL, España), la Escuela de líderes PYRSEL (España), *Skillsoft's Global Knowledge* (Empresa líder en formación corporativa, España), el Grupo Cegos (Empresa líder en formación de líderes con metodologías y herramientas innovadoras y efectivas, España); *Zinkin Talent* (Compañía especializada en programas de formación que proporciona alto rendimiento a líderes y equipos, España), así como la Academia Presidencial de Rusia de Economía Nacional y Administración Pública (RANEP), la Academia Nacional de Gobernanza de China y la Academia Nacional de Administración Pública de Vietnam, entre otras. Estas instituciones tienen varios programas, de formación de líderes como el *MindTools.com*, *Sloan School of Management* del MIT. *Dale Carnegie* y *Open Learn*, entre otros.

Estos programas proporcionan herramientas para la formación y/o desarrollo de habilidades que fomentan el liderazgo y contribuyen al crecimiento personal, organizacional y social,¹ Algunos de estos programas responden a las solicitudes de matrículas personales con una voluntariedad libre, excepto las academias de gobierno, antes mencionadas de Rusia y China, en las que se preparan los directivos que ocupan u ocuparán las principales responsabilidades en sus países.

Por otra parte, no siempre estos programas de preparación responden a procesos intencionados de selección de líderes potenciales o reales que podrían ocupar u ocupen cargos de dirección, lo que genera un salto abrupto en el desarrollo del liderazgo en las personas optantes, al no estar dirigido, necesariamente a los que desarrollarán una carrera directiva. Tampoco, los programas educativos de

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

liderazgo disponibles a nivel mundial tienen una adaptación y aplicabilidad limitadas a casos del mundo real, así como bases y preparación limitadas de los futuros líderes, para las sociedades del futuro y las necesidades comunitarias.²

La capacitación, superación y formación constituyen formas fundamentales para el fomento de líderes, beneficiándose esta última con carreras universitarias, vinculadas con la Administración. Sin embargo, en varios de esos contextos se evidencia una limitada intencionalidad formativa gubernamental, organizacional o corporativa para el aseguramiento de los dirigentes líderes que conducirán el progreso socioeconómico de cada país.

A diferencia de otros países, en Cuba no existen carreras que formen administradores o gerentes; paradójicamente, ello ofrece ventajas respecto a otros modelos, dado que la dirección de un área demanda, en primer lugar, dominio del contenido técnico-profesional de esa área, así como de su estructura y funcionamiento y, en segundo lugar, de habilidades directivas para dirigirla con eficiencia, eficacia y efectividad. En ocasiones, la eficacia de la promoción al cargo se ha visto limitada, por el componente Administración – Dirección y los estilos de liderazgo de los cuadros; en Cuba, en el contexto de dirección, se le denomina con frecuencia cuadros, a los jefes, aunque en la actual normativa se hace referencia a la categoría directivos (superiores, intermedios y ejecutivos).

También se reportan experiencias de programas de formación para directivos orientadas a la innovación,³⁻⁶ en relación a las competencias para directivos,⁷ según la evaluación del desempeño⁸ y por roles en proyectos.⁹ De igual forma, se desarrollan maestrías en Liderazgo para el desarrollo juvenil que conecten la teoría con la práctica¹⁰ para el crecimiento profesional y elevar sus capacidades laborales, así como se valoran los impactos de la capacitación de los directivos de la administración pública y del sistema empresarial,¹² según las misiones organizacionales o proyectos de innovación.³

La formación de cuadros, es considerada un proceso sistemático y continuo, para la mejora constante del desempeño de los dirigentes y de los resultados de su organización¹; ello depende del diagnóstico de necesidades de capacitación (entrada); de las vías de desarrollo y verificación (mecanismos) y de los cambios personales y organizacionales (salida). Estudios con 149 funcionarios públicos en relación a la utilidad de los cursos de formación en liderazgo mostraron un efecto indirecto en la calidad del rendimiento de su desempeño y que el intercambio de conocimientos en estas formaciones fue muy influyente en comparación con la capacitación técnica y funcional.¹² Por otra parte, muchas definiciones y teorías del liderazgo se centran en los rasgos innatos que deben poseer los líderes desde el nacimiento, otras en las características adquiridas a lo largo de la vida adulta y los procesos a los que está expuesto el individuo, con fortalezas en el colectivo, por lo que es importante inculcar a los estudiantes principios y valores, desde las edades muy tempranas,¹³ siendo responsabilidad de las instituciones formadoras y de los educadores, que requieren a su vez estar preparados.¹⁴

En Cuba, las mejores experiencias se obtuvieron en Educación, con la introducción de las reservas especiales pedagógicas¹³; donde la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la comunicación y la motivación,¹⁵ constituyen habilidades directivas esenciales en este proceso, pero no se han generalizado en otras profesiones. El futuro de la nación dependerá de la capacidad que demuestren los centros educacionales para crear redes de líderes, en diferentes ámbitos, convirtiéndolos en incubadores de directivos.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

El liderazgo adquiere significativa importancia para las organizaciones y para Cuba,¹⁶ por lo que se significa la capacidad del líder no solo para gestionar el conocimiento, sino también el cambio¹⁷; por lo que “preparar el porvenir; el puñado de semillas que se siembra en el surco de la Revolución para hacer el porvenir”,¹⁸ constituye la clave para crear sucesores confiables de generación en generación y lograr el gran rejuvenecimiento de la nación.¹⁶ Ello corrobora la necesidad de replantear el proceso de formación de cuadros como columna vertebral de la Revolución y el Socialismo.

El trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno cubano forma parte del Sistema de Dirección de la Sociedad Socialista y toda su estrategia se fundamenta en los principios y en la política trazada por el Partido, dirigida a elevar la eficiencia del sistema y preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo.

“La aplicación de la Política de Cuadros es una responsabilidad de los jefes y constituye una actividad priorizada e indelegable para los que dirigen”.¹⁹ Esta política comprende entre sus componentes la formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros, en correspondencia con el cumplimiento de objetivos, principios y contenidos.²⁰

Los cuadros, son aquellos trabajadores preparados en el orden político ideológico y técnico – profesional, que demuestran con disciplina y exigencia una excelente capacidad laboral, son consagrados, éticos, revolucionarios y ocupan cargos de dirección o asesoran a directivos superiores.¹⁹ Las canteras de las reservas, son cuadros, funcionarios, profesionales y trabajadores con reconocido prestigio ante el colectivo laboral por su talento y los valores que manifiesta.¹⁹ Las reservas y las canteras de cuadros, se analizan y aprueban en la Comisión de Cuadros.

En Cuba, los cuadros de dirección, apoyados en su formación de base como profesionales de las diversas ramas de la economía del país, se preparan en la dinámica preparación- capacitación/superación y en el método hacer – aprendiendo, es decir aprenden en su propio desempeño directivo. En lo adelante, la nomenclatura “cuadro” se utilizará para referirse a todos sus niveles de preparación (cuadros, canteras y reservas).

Los líderes, pueden o no ser cuadros y se clasifican según sus ámbitos de desempeño en: administrativos, comunitarios, productivos, estudiantiles, científicos y políticos; estos participan, se involucran, emprenden, integran y conducen con autoridad moral a las demás personas hacia el cumplimiento de metas y objetivos colectivos inherentes a una demarcación u organización.

En la provincia de Santiago de Cuba se realizó un diagnóstico, en el que se identificaron insuficiencias en la preparación y desempeño de los cuadros, reservas y canteras, entre las que se mencionan:

- Limitada eficacia de la gestión del cuadro al asumir el cargo, motivado en ocasiones porque los cuadros no se forman como administradores o gerentes, no existen carreras para estos fines y aprenden a dirigir, en su propio desempeño directivo.
- Reducido tiempo que transcurre entre preparación y promoción, ya que se encuentran ubicados en las entidades sin o con limitada preparación directiva.
- Poco aprovechamiento del potencial de profesionales egresados de la Educación Superior o Técnico Medio, con experiencias en dirección de organizaciones estudiantiles, Títulos de Oro y Premios

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

científicos.

- Poca disposición de un porcentaje de las reservas de cuadros para asumir el cargo en el que se preparan.
- Carencia de una lógica coherente de preparación y superación que garantice las habilidades y competencias necesarias para el desempeño de las funciones directivas.
- Predominio de la autoridad formal por sobre la autoridad moral.
- Limitada capacidad de convocatoria para la gestión del cambio en función del desarrollo organizacional, territorial y local.
- Los sistemas y planes de preparación y superación de los cuadros, reservas y canteras no garantizan la idoneidad para el cargo, ni los impactos deseados como resultado de su gestión.
- Insuficiente proyección estratégica de la preparación de los cuadros que asegure la promoción natural de las canteras y reservas hacia cargos de dirección, cumpliendo con las exigencias de la política de cuadros del país.
- Poca efectividad del desempeño de los empresarios estatales y no estatales en la transformación y desarrollo de la matriz productiva en función de elevar la calidad de vida del pueblo.

Lo anterior, conllevó a la pregunta siguiente: ¿cómo formar cuadros en Cuba, con estilos de liderazgo, que devenga en promoción natural? El artículo tiene como objetivo, dar respuesta a la interrogante, y para ello se propone una estrategia para la gestión formativa integrada de cuadros líderes, que genere semilleros de líderes desde edades tempranas, a partir de una lógica formativa estratégica y sistematizada, que les permita convertirse en líderes administrativos, comunitarios, productivos, académicos, científicos y políticos a mediano y largo plazos y, al insertarse a la sociedad se comporten como verdaderos agentes de cambio y de desarrollo.

Materiales y Métodos

Se utilizó información contenida en artículos científicos de la base de datos Scopus y Dialnet en relación a la formación de líderes, así como de páginas web de organismos de relevancia nacional e internacional para reflexionar respecto a las concepciones de formación de líderes y de la superación de directivos.

Por otra parte, en la concreción de la primera fase de implementación de la propuesta, se utilizaron fuentes primarias en la realización del diagnóstico para la formación de líderes y para la superación de cuadros. El primero, dirigido al nivel de formación “sistematización”, para la Universidad de Oriente, representado en la observación sistemática de los directivos de las facultades de la Universidad de Oriente.

Se dispone de una entrevista al Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria y al Secretario de la Unión de Jóvenes Comunistas. Los indicadores que se tuvieron en cuenta para la selección de los estudiantes, fueron: a) cualidades de liderazgo, expresadas en: capacidad de convocatoria, disciplina, colectivismo, serenidad y firmeza, incondicionalidad y b) ser dirigentes de organizaciones estudiantiles, incluyendo las residencias o en su defecto tener interés en la dirección.

El segundo, representadas en entrevistas no estructuradas a directivos, especialistas de cuadros, docentes de los centros de capacitación y canteras de reservas de cuadros de 10 organizaciones de la provincia Santiago de Cuba, para comprobar el estado de cumplimiento de la proyección, implementación y

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

evaluación de este proceso y su coherencia con las estrategias de desarrollo territorial y municipal. Estas visitas las dirige la Dirección de Preparación y Superación de Cuadros y se integran la Dirección de Postgrado, la Dirección de Ciencia y Técnica, la Dirección de Formación y el Vicedecano de la Facultad afín. Fueron objeto de visita, la Delegación Territorial de Turismo, el Centro de capacitación “FORMATUR”; la Delegación Provincial de la Agricultura, la Escuela Ramal Santiago, la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Construcción y Montaje, el Centro de Capacitación de la Construcción; la Dirección Provincial de Trabajo, el Instituto Provincial de Estudios Laborales, el Grupo Empresarial de Comercio y su centro de capacitación.

Se realizaron, además, entrevistas similares a 27 cuadros de los nueve gobiernos municipales y se valoraron los resultados de las visitas de control gubernamental provincial, se realizaron intercambios con las direcciones de cuadros provincial y municipales, lo que permitió determinar la demanda de necesidades de superación de los cuadros del territorio, que generaron los contenidos estratégicos que, de acuerdo al contexto de demanda, pueden ser: de país o nación, provinciales y municipales y, los contenidos específicos pueden ser individuales y organizacionales.

Se utilizó una muestra de 20 estudiantes de pregrado de diferentes carreras que cursaron la asignatura electiva “Liderazgo universitario y profesional”, en su primera edición. El tipo de muestreo empleado fue el intencional y se les aplicó una encuesta de satisfacción. Asimismo, se proyectó y desarrolló la superación de cuadros en cada municipio de la provincia por contenidos estratégicos y se le dio seguimiento a su cumplimiento.

Estos métodos permitieron valorar las limitaciones, barreras, avances, y desafíos del proceso de preparación y superación de cuadros.

Resultados y discusión

Como resultado de la aplicación de los métodos antes expuestos se elaboró una estrategia para la gestión formativa integrada de cuadros líderes que tiene como base la relación: formación de líderes -superación de cuadros - gestión formativa integrada. Este último como componente dinamizador del proceso dialéctico formación –superación cuyo núcleo versa en la matriz de relaciones (**Figura 1**).

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

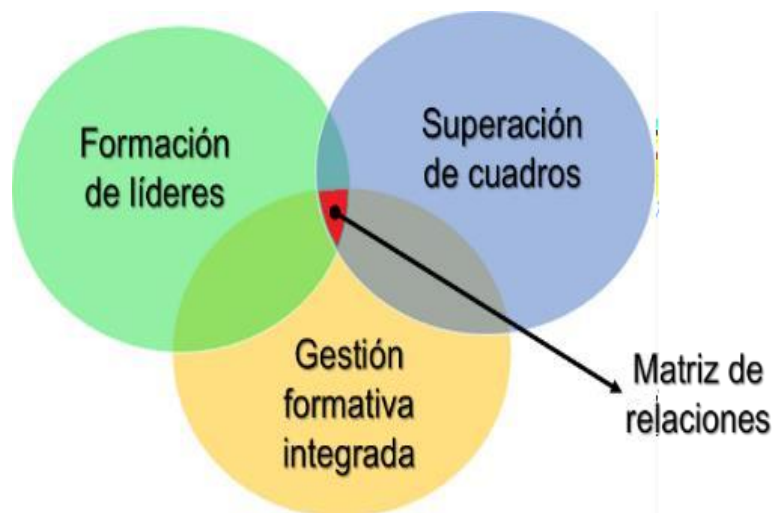


Figura 1. Componentes procesales que intervienen en la formación de los cuadros
Fuente: elaboración propia

La estrategia está estructurada en cuatro etapas: Diagnóstica, Proyectiva, Aplicativa y Evaluativa. La implementación se realiza en dos fases: la primera dirigida a preparar a las canteras de cuadros con estilo de liderazgo (universidad y/o politécnico), de conjunto con la superación de cuadros y la segunda enfatiza en la creación de los semilleros de líderes en las escuelas con el acompañamiento de las canteras; en ambas se desarrolla la superación de cuadros. Las etapas más complejas son la proyectiva y aplicativa que se describen a continuación.

La formación de líderes es un proceso pedagógico, gradual y estratégico, orientado a la preparación integral y específica, en habilidades directivas, de estudiantes con potencialidades de liderazgo de los diferentes niveles educativos, a partir de su tránsito por los niveles de desarrollo: iniciación, aplicación, demostración y sistematización (**Figura 2**). Este proceso lo dirige la dirección o dispositivos que atienden la preparación y superación de cuadros de las universidades, de conjunto con la Dirección de Formación de estas instituciones, el Partido Provincial, la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial y la Dirección Provincial de Educación.

El sistema de 10 habilidades directivas⁹ constituye el punto de partida para la delimitación y sistematización, en cada nivel y etapa, de las habilidades.

En cada nivel de desarrollo se crearán grupos cautivos heterogéneos con los estudiantes seleccionados de los diferentes grados, que serán atendidos directamente por un cuadro de la institución educativa. La fecha, hora y lugar, deben definirse en el horario escolar, como programa extracurricular: *formación de líderes*, el cual debe ser muy práctico. Esto implica una efectiva organización escolar y entrega pedagógica.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

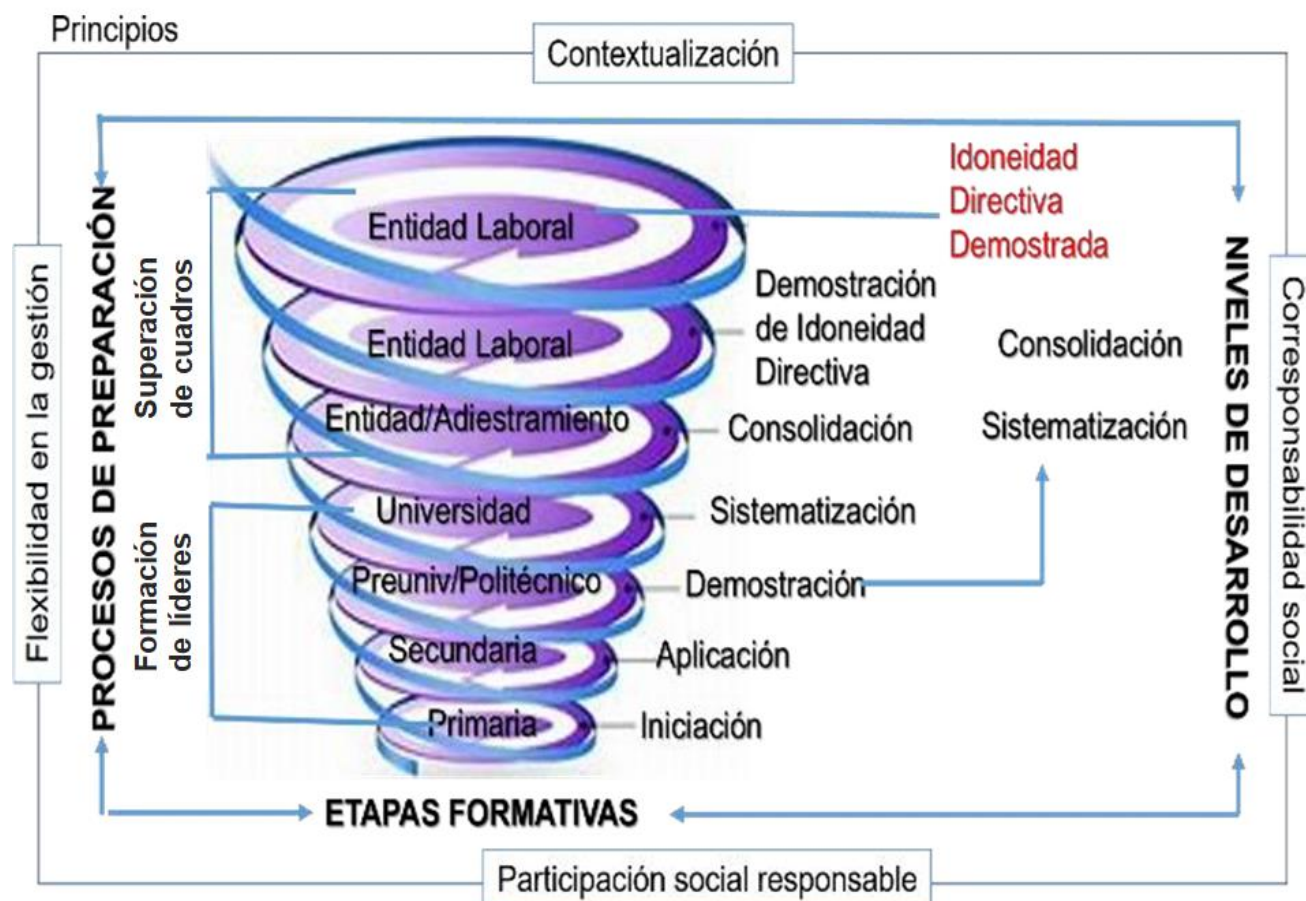


Figura 2. Dinámica de la gestión formativa integrada de cuadros líderes
Fuente: Elaboración propia

La **superación de cuadros** es un proceso pedagógico que desde la lógica sistémica capacitación-superación profesional- formación académica, atiende las demandas de necesidades de aprendizaje de los cuadros, para el mejoramiento de su desempeño profesional directivo, en forma de contenidos estratégicos y específicos. Su desarrollo se produce desde la consolidación – sistematización de habilidades, métodos y estilos de dirección hasta la demostración de su idoneidad directiva (**Figura 2**), lo que devendrá en reorientación, actualización, especialización y profundización de estos contenidos.

La gestión formativa ha sido abordada por diversos autores.²¹⁻²⁷ Ellos coinciden en que la dialéctica gestión - formación implica considerar las funciones de la dirección en el logro del objetivo formativo. Se resaltan las necesidades formativas como factor condicionante, el contexto pedagógico como evidencia de desempeño y la reflexión crítica e interacción socio-individual como vía para la proyección, dinámica y evaluación de la formación²²; pero se enfoca en el docente y en los procesos pedagógicos que este dirige.

Por otra parte, se hace énfasis en su carácter procesal, temporal, espacial y contextual; en la unidad entre lo social – complejo y lo formativo, y en la construcción de significados y sentidos de los sujetos durante la acción formativa.²³ Su percepción del proceso es amplia y se ajusta a cualquier persona y contexto; en

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

el caso particular de los directivos requiere mayores niveles de particularidad y singularidad, dada las funciones que realizan, responsabilidades que asumen y formas organizativas de preparación y superación.

La **gestión formativa de los cuadros** es un proceso permanente, consciente y desarrollador de la cultura directiva, en estudiantes y trabajadores, que desde la planificación coherente, organización y control sistemático, evaluación por niveles de logro, apoyo de variedad de recursos materiales, financieros y de potencial humano especializado en dirección y liderazgo; debe garantizar la sistematización de conocimientos y habilidades directivas en contextos, funciones y responsabilidades diversas, desde una visión ética y competente. Para lograr el éxito de este proceso es necesaria la integración de todos los actores formativos que intervienen. Varios son los programas que se han reportado en el enfoque de un liderazgo integrador.²⁸

La **gestión formativa integrada de los cuadros líderes** es un proceso permanente, consciente y desarrollador de la cultura directiva, en estudiantes y trabajadores, para un liderazgo eficaz; es compartido y participativo, en el que se construyen redes de especialistas del territorio (de las profesiones y de la dirección) para proyectar, organizar, desarrollar y controlar la dinámica formativa de cuadros líderes. Es dirigido por la Dirección de Preparación y Superación de Cuadros, de conjunto con el Partido de la Provincia y la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial. Se concreta en la matriz de relaciones que se muestra en la **Figura 3**, a partir de la cual se definen funciones y responsabilidades.

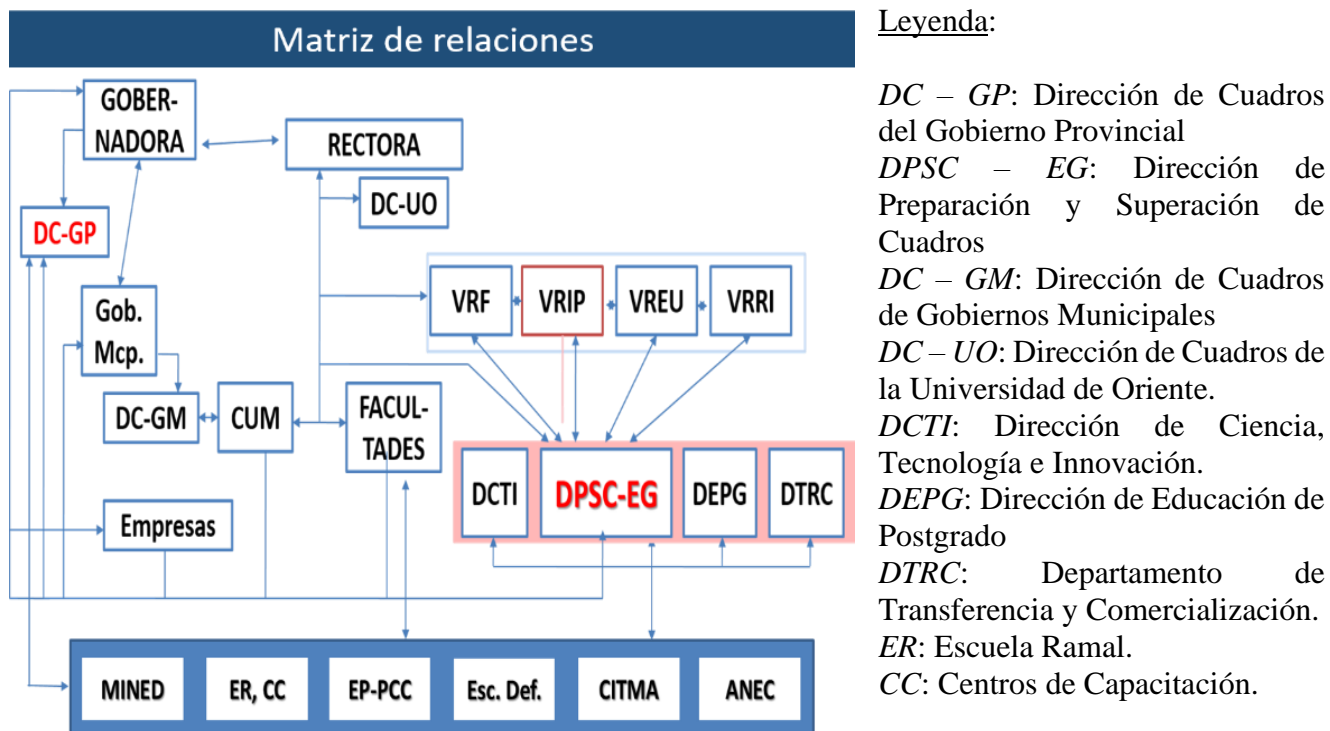


Figura 3. Matriz de relaciones para la gestión formativa integrada de cuadros en Santiago de Cuba

Fuente: elaboración propia

Niveles de desarrollo de la formación de líderes

La *iniciación*, es el primer nivel de desarrollo del proceso de formación inicial de cuadros líderes que tiene el propósito de movilizar las potencialidades identificadas en los estudiantes seleccionados en función de fomentar cualidades de liderazgo; se hace énfasis en la formación y reforzamiento del liderazgo en valores, como primer eslabón de su preparación para asumir responsabilidades como dirigentes de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM).

Los grados que comprende este nivel son: quinto y sexto, de las escuelas primarias. Para alcanzar este nivel es necesario realizar acciones, tales como:

- Identificar y seleccionar a los estudiantes con cualidades de liderazgo en las escuelas primarias.
- Incorporar en la estrategia educativa de los grados y grupos las acciones a desarrollar para formar líderes en diferentes ámbitos y ello estará en correspondencia con las potencialidades manifiestas de los estudiantes seleccionados.
- Elaborar un programa extracurricular para la formación de líderes que potencie valores. Los valores fundamentales son: autorespeto y respeto hacia los demás, responsabilidad, cooperación, solidaridad, autoestima, aceptar retos, cooperación, autocrítica, compromiso, alegría, curiosidad sin límites, honestidad, diálogo constante, dinamismo, valentía, vergüenza y orden.
- Planificar y desarrollar actividades docentes lúdicas en las que los estudiantes desempeñen diferentes roles de la dirección.
- Estimular la disposición de los estudiantes para asumir tareas de dirección en su organización estudiantil (OPJM) y en su comunidad (en el Comité de Defensa de la Revolución infantil).
- Proyectar círculos de interés con entidades del territorio relacionados con el emprendimiento.
- Generar situaciones simuladas de posibles comportamientos, positivos y negativos, de dirigentes estudiantiles e intercambiar.
- Realizar entrega pedagógica procesal y final, esta última a la subdirección de Secundaria Básica de la Dirección Municipal de Educación.

La *aplicación*, es el segundo nivel de desarrollo del proceso de formación inicial de cuadros líderes, encaminado a formar habilidades directivas y reforzar cualidades de liderazgo en los estudiantes seleccionados de secundaria básica, desde la aplicación del método aprender-haciendo, en contextos socio-comunitarios y educativos.

Algunas de las acciones que deben acometerse en este nivel, son:

- Elaborar un programa de formación de líderes, enfocado al liderazgo estudiantil y sociocomunitario e incorporar al proyecto educativo institucional. Este programa debe fomentar la capacidad de convocatoria, el colectivismo, la disciplina, la incondicionalidad, la transparencia y la proactividad al mismo tiempo que forma habilidades directivas blandas: diagnóstico, planificación, organización, comunicación y motivación.
- Promover intercambios con los delegados de circunscripción y presidentes de consejos populares, sobre su liderazgo en las comunidades.
- Planificar y desarrollar actividades para diagnosticar comunidades, aplicar encuestas de satisfacción respecto al proyecto de desarrollo de su comunidad.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

- Estimular la participación de los estudiantes en las asambleas de rendiciones de cuentas con cuestionarios definidos o guías de observación.
- Participar en proyectos de desarrollo.
- Desarrollar talleres de emprendimiento con productores y entidades locales.
- Estimular la disposición consciente de los estudiantes para asumir tareas de dirección en su organización estudiantil (OPJM) y en las organizaciones de masas de su comunidad.
- Asesorar a los estudiantes en la planificación y desarrollo de reuniones estudiantiles.
- Realizar visitas docentes a comunidades con resultados satisfactorios. que generen intercambios con las autoridades locales.
- Estimular los progresos y evaluar el desempeño de los estudiantes mediante indicadores y metas.
- Realizar entrega pedagógica a la subdirección de preuniversitario, de la Dirección Municipal de Educación.

Demostración, es el tercer nivel de desarrollo del proceso de formación inicial de cuadros líderes, dirigido a formar habilidades directivas y estilos de liderazgo, en los estudiantes líderes de preuniversitario y Educación Técnica y profesional (ETP), a partir del método hacer– aprendiendo en contextos sociocomunitarios, educativos y empresariales.

Para alcanzar este nivel es necesario realizar acciones, preferentemente, práctico - investigativas, tales como:

- Elaborar un programa de formación de líderes, que fortalezca las cualidades de liderazgo y fomente las habilidades directivas: autoconocimiento, toma de decisiones con serenidad y firmeza y con modestia y humildad, gestión del tiempo con eficacia y comunicación efectiva (manejo de conflictos y negociación).
- Proyectar y desarrollar sociedades científicas de emprendimiento.
- Convocar concursos de emprendimiento.
- Asesorar y evaluar a los estudiantes en la dirección de reuniones estudiantiles efectivas.
- Estimular y evaluar la disposición consciente de los estudiantes para asumir tareas de dirección en su organización estudiantil (OPJM) y en las organizaciones de masas de su comunidad (CDR, FMC).
- Estimular la participación de los estudiantes en la formulación de proyectos de investigación, en la dirección de tareas investigativas, en la conducción de acciones comunitarias de impacto y en el liderazgo académico de los monitores de asignaturas.
- Potenciar la observación participante de los estudiantes en reuniones de consejos populares y en despachos de los delegados con sus electores.
- Planificar visitas docentes a comunidades en desarrollo.
- Desarrollar talleres de socialización de resultados de diagnóstico comunitario y proyección de su desarrollo.
- Potenciar la participación de los estudiantes en las asambleas de rendiciones de cuentas con guías y cuestionarios definidos.
- Estimular los resultados satisfactorios.
- Evaluar el desempeño de los estudiantes mediante indicadores y metas.
- Realizar la entrega pedagógica a la Dirección de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

La *sistematización*, es el último nivel de desarrollo del proceso de formación de líderes, se produce en la universidad y limita con el proceso de superación en el nivel técnico medio. Tiene como propósito formar la cantera de cuadros de los diferentes sectores económicos de la provincia, en la dinámica construcción – demostración – sistematización de experiencias académicas, investigativas, productivas y de dirección. Acciones:

- Diseñar un programa formativo para los dirigentes estudiantiles de Universidad, facultades y residencias estudiantiles hasta el eslabón de base, dirigido a tratar contenidos conceptuales y procedimentales sobre la dirección, con énfasis en el eslabón de base. (FEU y UJC)
- Seleccionar y entrenar a los estudiantes de cada carrera con cualidades de liderazgo y potencialidades manifiestas para la dirección y crear aulas cautivas para su atención, lideradas por la Dirección, departamento o grupo de preparación y superación de cuadros del Estado y del Gobierno de la universidad.
- Proyectar la tutoría de los líderes estudiantiles y las acciones curriculares, extracurriculares y sociopolíticas encaminadas a su atención integral, desde la estrategia educativa y de trabajo político ideológico.
- Proyectar desde la Estrategia Educativa y de Trabajo Político Ideológico de cada año las acciones curriculares, extracurriculares y sociopolíticas encaminadas a la atención integral a los estudiantes con cualidades, motivación, protagonismo y proyección política para desempeñar tareas de dirección.
- Fomentar la disposición consciente de los estudiantes para asumir responsabilidades en los CDR y/o FMC de su comunidad y en la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) como delegados de circunscripciones.
- Promover el desarrollo de trabajos extracurriculares y tesis de grado vinculados con la Gestión/Dirección.
- Convocar y desarrollar talleres de emprendimiento en entidades de la producción y los servicios estatales y no estatales; realizar visitas docentes a comunidades y entidades de referencia por sus resultados para valorar la gestión de sus cuadros a partir del funcionamiento de la organización y sus resultados.
- Realizar visitas docentes a comunidades complejas para diagnosticar y proyectar su desarrollo.
- Planificar la participación de los estudiantes en las reuniones de rendiciones de cuentas de los delegados y en los controles populares a entidades económicas y a eventos populares que así lo demanden (ferias, carnavales u otras), de conjunto con las autoridades locales.
- Concluir al cierre del curso académico con un taller científico para el intercambio y socialización de experiencias con propuestas de mejora de un proceso de dirección de una organización y la argumentación científica de su gestión, en correspondencia con la tarea que ha desempeñado.
- Potenciar la participación de los estudiantes como asesores de estudiantes de los otros niveles de enseñanza en dirección estudiantil.
- Elaborar el plan de desarrollo de los egresados con compromiso, cualidades y motivación como cantera de cuadros de la provincia y municipio en que residen y despachar con los gobiernos municipales y los organismos correspondientes.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

Niveles de desarrollo de la superación de cuadros líderes:

La *consolidación-sistematización*, es el primer nivel de desarrollo del proceso de superación de cuadros líderes, que se basa en la formación de competencias de dirección, en canteras, reservas y cuadros, que integran, estructuran y sistematizan, a su vez, los contenidos político- ideológicos, técnico - profesionales y en seguridad y defensa; se produce desde la práctica y para el cargo.

Este nivel inicia con el adiestramiento laboral y concluye con la promoción de cantera a reserva, el tiempo de duración depende del ritmo de desarrollo y de la capacidad de respuesta a los problemas estratégicos, tácticos y operativos de la organización.

Para alcanzar este nivel es necesario realizar acciones conjuntas, universidad - gobierno, tales como:

- Determinar las necesidades de aprendizaje para su desempeño en el puesto.
- Perfeccionar el plan de desarrollo individual de acuerdo a las particularidades del puesto de trabajo y de la entidad laboral.
- Promover la dirección de procesos productivos o tecnológicos.
- Proyectar y desarrollar la rotación por los cargos de la entidad laboral con un cronograma de rotación.
- Entrenarlos en competencias directivas que respondan a contenidos estratégicos y específicos.
- Planificar la participación en investigaciones, preferentemente, de Administración–Dirección, así como en la concreción del desarrollo de la organización y del territorio y en la elaboración de proyectos de investigación.
- Incorporar en sus funciones la participación en visitas de control a las áreas, acompañado de los jefes, en el análisis de los resultados socioeconómicos y ambientales alcanzados por la entidad laboral, en el grupo temporal de diagnóstico.
- Orientar la elaboración de informes y actas.
- Actualizar el plan de desarrollo individual de la cantera y elaborar el plan de la reserva.

La *demostración de idoneidad directiva*, es el segundo nivel de desarrollo del proceso de superación de cuadros líderes; responde a un desempeño competente, creativo y emprendedor del cuadro en el ejercicio de la dirección, a partir de la toma de decisiones efectivas, lo que resulta de su formación integral en diversos contextos. Acciones conjuntas universidad – gobierno:

- Participar en visitas gubernamentales de provincia y municipio como parte de su entrenamiento en y para el cargo.
- Realizar intercambios con las reservas de cuadros y canteras de su organismo que generen compromisos con la tarea de dirección y con su superación continua.
- Proyectar y organizar la demanda de superación por contenidos estratégicos.
- Precisar las demandas de necesidades según las funciones que desempeñan los cuadros.
- Definir las metas a lograr por contenidos estratégicos.
- Generar espacios para el desarrollo de talleres de emprendimiento, ferias de exposición, círculos de interés, sociedades científicas y talleres de sistematización de experiencias, de conjunto con los estudiantes líderes que se preparan en los diferentes subsistemas educativos.
- Actualizar el plan de desarrollo individual del cuadro.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

Resultados de la implementación de la propuesta en su primera fase: Experiencias en Santiago de Cuba

Los estudiantes seleccionados evidenciaron las siguientes características: 1) capacidad de convocatoria, 2) disciplina, 3) colectivismo, 4) serenidad y firmeza, 5) incondicionalidad, 6) son dirigentes estudiantiles y 7) tienen interés en la dirección. Las más evidentes son la 2; 5; 7 y 4 (**Figura 4**).

Para concretar su formación como líderes, se elaboró un programa formativo general y se ofertó como asignatura electiva, en coordinación con la Dirección de Formación, titulado: “Liderazgo universitario y profesional”, previsto a desarrollarse en los tres primeros años de la carrera, para grupos heterogéneos (de diversas carreras y/o de diferentes años de estudio). Del mismo, se conformaron tres versiones: para principiantes (I), continuantes (II) y finalistas (III). A continuación, se muestra una síntesis del programa general.

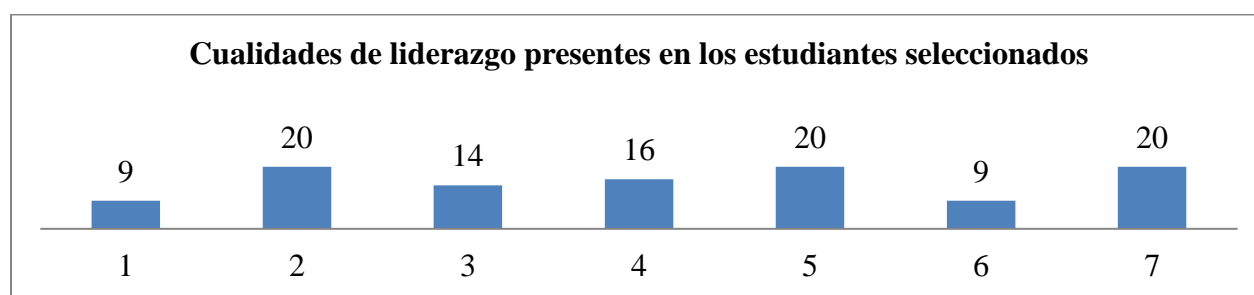


Figura 4. Características manifiestas en los estudiantes seleccionados

Fuente: elaboración propia

Programa general de la asignatura electiva “Liderazgo universitario y profesional”

Objetivo: Proponer contenidos que posibiliten formar habilidades directivas en los estudiantes universitarios desde la formación de pregrado y vías para su instrumentación, a fin de prepararlos para asumir responsabilidades de dirección una vez graduados.

Sistema de conocimientos:

Habilidades directivas. Definición e importancia en la dirección de organizaciones. Clasificación y tipos de habilidades directivas. **Tomar decisiones.** Tipos de decisiones. Relación entre solución de problemas y la toma de decisiones. Trabajo grupal. Bases para la toma de decisiones. Problemas y oportunidades. Proceso decisional. Técnicas para tomar decisiones. Estilos para la toma de decisiones. **Trabajar en equipo.** Diferencia entre equipo y grupo de trabajo. Beneficios. Habilidades de grupo. Conceptos: del grupo al equipo de trabajo. Características de sus miembros y clasificación de los grupos de trabajo. Formación y desarrollo de equipos de trabajo. Pautas de eficiencia, eficacia y efectividad en el equipo de trabajo. **Comunicación efectiva.** Concepto y objetivo. El proceso de la comunicación. Estilos de comunicación. Estrategias para la negociación del trabajo en equipo y manejo de conflictos. **Solucionar problemas.** Problemas de la gestión. Definición. Proceso de solución de problemas. Métodos y técnicas para la identificación y determinación de problemas y sus causas. **Negociar.** Definición. Estrategias de negociación. **Creatividad:** Fases del pensamiento creativo. Creatividad. Espíritu creativo laboral. **Administrar el tiempo:** Plan de trabajo individual y de trabajo colectivo. Administración estratégica del

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

tiempo. **Liderar:** Liderazgo y dirección. Formación de un líder. Poder, autoridad y política en el liderazgo. Características del líder. Concepto e importancia del liderazgo. Habilidades y competencias del líder. Enfoques del liderazgo. Modelo de liderazgo situacional. Modelo de liderazgo transformador. **Motivar:** Concepto, Objetivos y beneficios de la motivación. Las necesidades humanas. Técnicas de motivación.

Sistema de habilidades:

- Identificar habilidades directivas en condiciones reales y simuladas.
- Identificar y determinar problemas de dirección.
- Tomar decisiones para la gestión del cambio organizacional y local.
- Trabajar en equipo.
- Manejar conflictos.
- Proponer soluciones potenciales a problemas de dirección.
- Negociar.
- Administrar el tiempo.
- Liderar procesos u organizaciones.
- Motivar a los colaboradores.

Sistema de valores:

Colectivismo, proactividad, equidad, responsabilidad, movilizador, trabajo en equipo, profesionalidad.

Principales formas organizativas para la instrumentación de la introducción de estos contenidos en actividades académicas (curriculares) y extensionistas (extracurriculares).

- Conferencias para fundamentar y demostrar los enfoques, métodos, medios y recursos para desarrollar las habilidades directivas.
- Talleres, sesiones de intercambio de experiencias con líderes estudiantiles u otros directivos de experiencia.
- Visitas docentes a entidades de referencia en tareas de dirección.
- Visitas docentes integrales a organizaciones de la administración pública y empresarial.
- Sesiones de intercambio de experiencia con cuadros políticos, académicos, científicos y estudiantiles.

Orientaciones para la ejecución:

- Proyectar desde la Estrategia Educativa y de Trabajo Político Ideológico de cada año las acciones del profesor principal de año académico en la tutoría a los líderes estudiantiles de la brigada de la FEU y el comité de base de la UJC.
- Iniciar en el primer año de la carrera el proceso formativo con contenidos, preferentemente teóricos y prácticos, vinculados a la dirección de las organizaciones estudiantiles, la continuidad de su ejercitación y sistematización con tareas específicas en segundo y luego en el tercer y cuarto años vincularlos con contenidos acerca de las entidades afines con su profesión e incrementar las actividades prácticas relacionadas con la ubicación laboral anticipada.
- Organizar a los estudiantes de diferentes carreras por años de estudio y crear grupos multidisciplinarios para su formación directiva.
- Preparar a los cuadros de dirección de las entidades en las que los estudiantes realizarán las

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

actividades de las prácticas laborales e investigativas para que, de conjunto con el colectivo de profesores, implementen el seguimiento y completamiento de la formación directiva de los estudiantes.

- Concluir al cierre de cada curso académico con un taller científico para el intercambio y socialización de experiencias con propuestas de mejora de un proceso de dirección de una organización con la argumentación científica de su gestión, en correspondencia con la tarea que ha desempeñado.
- Elaborar el plan de desarrollo de los egresados con buenas calificaciones, alumnos ayudantes, títulos de oro y premios al mérito científico, con compromiso, cualidades y motivación para formar parte de la cantera de cuadros de la provincia y municipio en que residen.

La encuesta aplicada a los estudiantes “principiantes” acerca de su estado de satisfacción con la preparación recibida permitió determinar que el 100% considera provechosos los contenidos recibidos para la profesión futura, para la vida y para tomar mejores decisiones; igualmente, aluden que estos son importantes para lograr cambios personales y en las organizaciones y que la forma en que están organizados los temas de la asignatura favorece la formación de su cultura de liderazgo. El 65% percibió relación entre los contenidos de los temas y las exigencias del contexto socioeconómico local actual; el porcentaje restante no sabe y justifica que no conoce la estrategia de desarrollo de su municipio. De las habilidades directivas trabajadas plantearon que sienten más fortalecidas: identificar y determinar problemas de dirección en el funcionamiento de organizaciones estudiantiles (100%), tomar decisiones para solucionar problemas de dirección en estas organizaciones (100), trabajar en equipo (100), comunicación efectiva (90) y manejo de Conflictos (80); tal y como se muestra en la **Figura 5**.

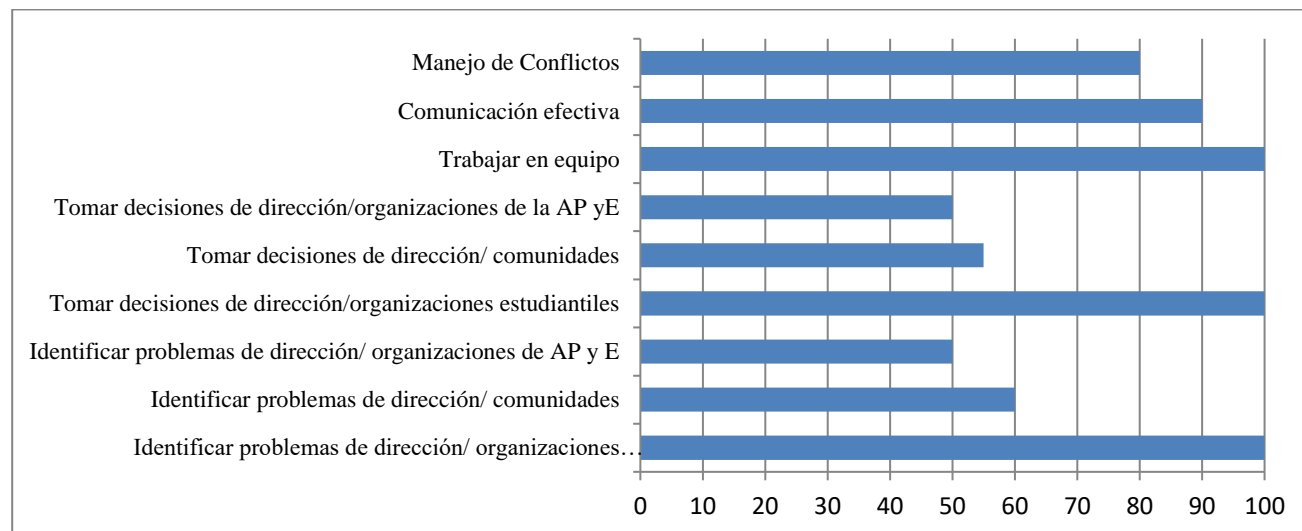


Figura 5. Comportamiento de las habilidades directivas en las que los estudiantes se sienten más fortalecidos

Fuente: elaboración propia

En la superación de cuadros se identificaron, como resultado del diagnóstico, 16 contenidos estratégicos a nivel de provincia y su identificador se muestran en la **Tabla 1**, a partir de los cuales se diseñaron los sistemas de preparación y superación de cuadros de la provincia y de los municipios (Ver **Tabla 2**) y su comportamiento se observa en la **Figura 6**.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

Tabla 1. Contenidos estratégicos definidos para la provincia Santiago de Cuba, Cuba, 2022-2026

CONTENIDOS ESTRATÉGICOS	ID
Gestión documental	GeD
Gestión sociocultural para el desarrollo local	GSOC
Gestión de informatización de la sociedad	GeI
Gestión de ordenamiento territorial	GeOT
Gestión de normas jurídicas	GeNJ
Gestión agroalimentaria	GAA
Gestión de automatización	GeA
Gestión económica	GeE
Gestión de comercialización (cadenas productivas)	GeC
Gestión energética	Gen
Gestión logística	GeL
Gestión de procesos	GeP
Gestión ambiental	GeMA
Gestión comunicacional institucional	GeCIP
Gestión de gobierno orientado a ciencia, tecnología e innovación	GGCTI
Gestión estratégica del desarrollo	GeED

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Proyección de superación por contenidos estratégicos y por municipios (año 2022)

ID-CE	Ctre.	Palma	IIIF	IIF	SM	SL	Mella	Guam	Stgo.	Total
GeD	8	8	5	10	10	10	10	10	15	86
GSOC	8	8	5	10	10	10	10	10	28	99
GeI	10	8	5	5	10	10	5	5	41	99
GeOT	10	10	5	10	10	10	10	10	29	104
GeNJ	10	10	5	10	10	10	10	10	34	109
GAA	13	15	10	10	10	15	10	10	52	145
GeA	5	8	3	5	5	5	5	5	11	52
GeE	10	10	10	8	8	10	5	3	40	104
GeC	15	15	8	8	12	15	10	7	46	136
Gen	2	2	2	2	5	5	3	1	13	35
GeL	5	4	2	2	3	5	2	2	23	48
GeP	2	2	3	3	2	3	2	2	8	27
GeMA	10	10	10	8	5	10	8	10	30	101
GeCIP	10	10	5	8	10	8	5	5	20	81
GGCI	10	10	5	5	10	10	5	5	22	82
GeED	15	15	10	10	15	10	10	10	42	137

Fuente: elaboración propia

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

En el cumplimiento del plan de capacitación/ superación de cuadros y reservas se obtuvo que los contenidos estratégicos más desarrollados fueron: GSOC (100%), GNJ (130%), GAA (175%), GeE (209%), GeC (116%), Gen (100%), GeL (104%), GeMA (159%) y GGCI (194%) y GeED (137%) (Ver Figura 7).

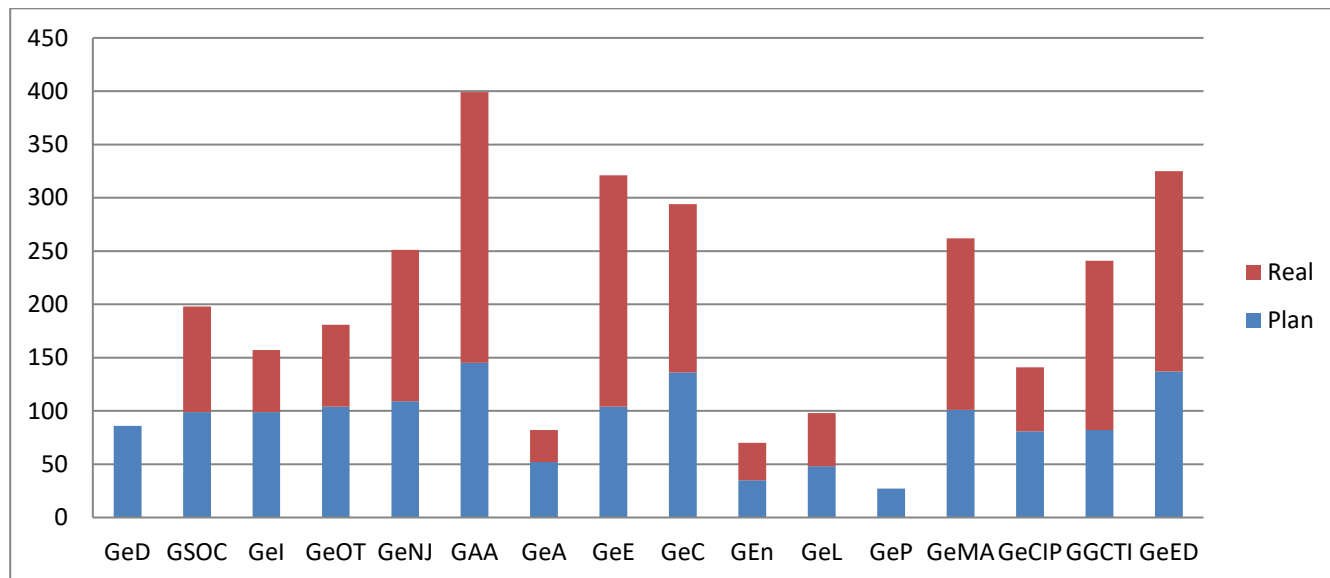


Figura 6. Cumplimiento del plan de superación de cuadros y reservas por contenidos estratégicos 2022

Fuente: elaboración propia

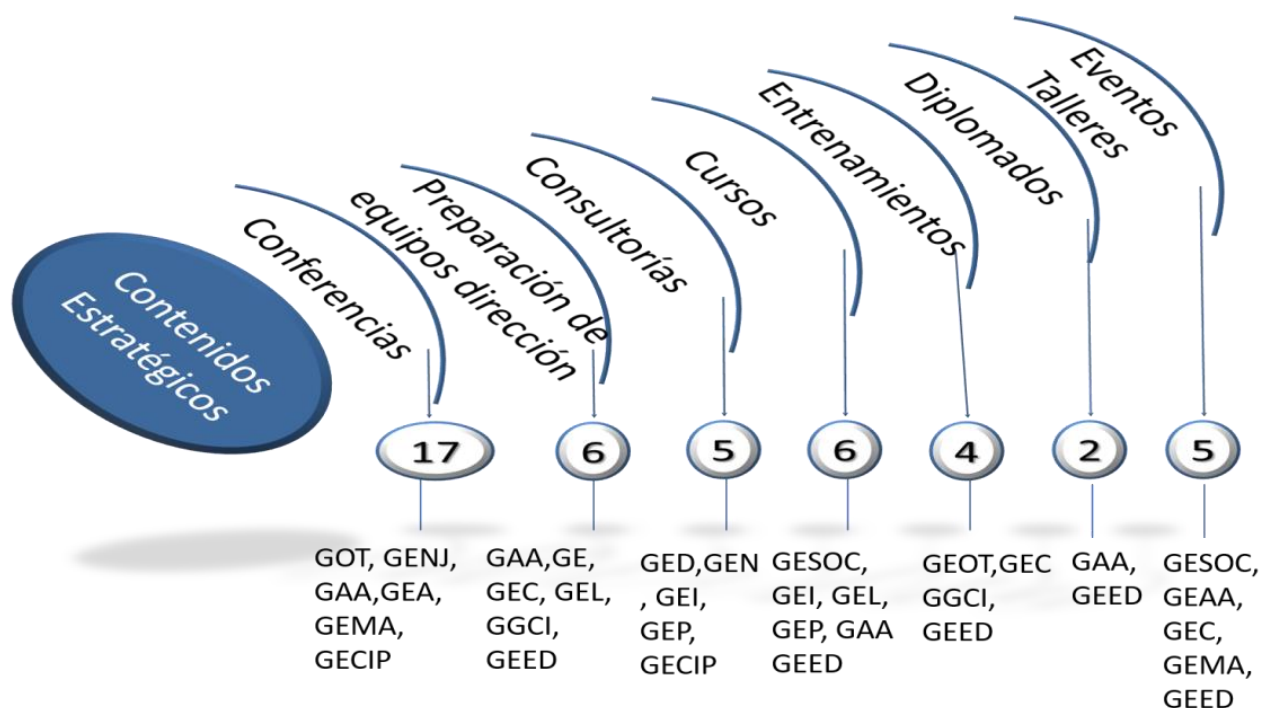


Figura 7. Cantidad de formas organizativas de la superación según contenidos estratégicos

Fuente: elaboración propia

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

Como resultado de la aplicación de los métodos de investigación para la implementación de la propuesta se identificaron **barreras** que pueden limitar la efectividad.

- La diversidad de esquemas de organización escolar.
- La disposición para el cambio de los directivos.
- La carencia de tecnología o su obsolescencia en las organizaciones.
- La falta de efectividad del flujograma estadístico de los cuadros de las entidades de subordinación nacional.

De igual forma, se deben superar algunos **desafíos** por la universidad y los Gobiernos, Provincial y Municipales, dados por:

- La construcción de redes de conocimientos de Dirección/Gestión, desde la Dirección de Preparación y Superación de Cuadros, orientadas metodológicamente hacia una visión integrada de lo económico, social y territorial, para la gestión estratégica del desarrollo basada en la innovación.
- El diseño e implementación de una estrategia integrada y coherente en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que asegure el funcionamiento de un sistema de gestión provincial automatizado para el desarrollo, seguimiento, control y evaluación del proceso.
- La gestión de impactos académicos, políticos, sociales, económicos y ambientales de la formación de cuadros líderes.
- La vinculación sistemática del proceso con las Estrategias de Desarrollo Municipales (EDM).

No obstante, a ello, se logró demostrar lo ventajoso del proceso, a partir de los avances evidenciados en el desempeño y comportamiento de los estudiantes universitarios, a corto plazo, expresados en:

1. Mejora en la conducción de las organizaciones estudiantiles; la formación de habilidades de liderazgo resalta las potencialidades para motivar y guiar; la toma de mejores decisiones; la claridad y persuasión en la comunicación y la solución de problemas de manera estratégica.
2. Mejora del rendimiento organizativo; los estudiantes han demostrado habilidad para impulsar el rendimiento de sus equipos de trabajo de la FEU; para establecer metas más claras, fomentar la colaboración, delegar responsabilidades adecuadamente y ofrecer retroalimentación constructiva.
3. Mejor adaptación al cambio; al poder enfrentar con resiliencia los desafíos del contexto universitario y comunitario.
4. Desarrollo de relaciones más sólidas; se evidencia confianza y respeto hacia los demás estudiantes, por el reforzamiento de las habilidades comunicativas interpersonales, de escucha activa y empatía, lo que facilita la construcción de relaciones saludables y productivas con otros.
5. Estimulación de la innovación y la creatividad; al propiciar la generación de nuevas ideas para la solución de problemas y el fomento de la participación activa de los estudiantes en el proceso de análisis y toma de decisiones.

Cabe destacar que algunos autores consideran que formar directivos líderes se centra en capacitar a individuos específicamente para ocupar roles de liderazgo en organizaciones, mientras que formar líderes se enfoca en desarrollar habilidades de liderazgo en cualquier ámbito de la vida, más allá del entorno empresarial. En la propuesta que se presenta la formación de líderes ofrece ventajas, tales como:

- El desarrollo de habilidades interpersonales para liderar personas en cualquier contexto, por lo que iniciar su formación desde edades tempranas es pertinente.

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

- El desarrollo de habilidades de autoliderazgo desde la autogestión, la autorreflexión, la toma de decisiones, la gestión del tiempo y la planificación estratégica, que ayudan a liderarse a sí mismos de manera efectiva, maximizando su propio potencial y alcanzando sus metas personales y profesionales.
- El enfoque en la influencia y la inspiración para motivar y guiar a los demás hacia un objetivo común; desde la comunicación efectiva y la motivación de los equipos.

Y la formación de directivos líderes, también proporciona ventajas, por ejemplo:

- Enfoque en las competencias específicas: La formación de directivos líderes se centra en el desarrollo de habilidades directivas necesarias para tomar decisiones estratégicas, gestionar equipos y liderar organizaciones. Esto asegura que los participantes adquieran las competencias necesarias para enfrentar los desafíos específicos del rol directivo.
- Integración de conocimientos teóricos y prácticos: Los programas de formación de directivos líderes combinan teoría y práctica, proporcionando herramientas y conocimientos prácticos aplicables en su trabajo diario. Esto permite que los líderes en formación adquieran una comprensión profunda y práctica de los desafíos directivos.
- Red de contactos y aprendizaje colaborativo: Los programas de formación de directivos líderes suelen reunir a profesionales con experiencia y perspectivas diversas. Esto interactuar, compartir conocimientos y experiencias y establecer una red de contactos beneficiosa en lo personal y lo profesional.
- Enfoque en la gestión del cambio organizacional: La formación de directivos líderes suele abordar la gestión del cambio organizacional, ayudando a los participantes a desarrollar habilidades para liderar y gestionar procesos de transformación en sus respectivas organizaciones.

Independientemente de lo anterior, cada programa de formación debe tener sus propias características y enfoques específicos, por lo que es necesario analizar las opciones disponibles y evaluar cuál de ellas se adapta mejor a las necesidades y objetivos específicos de cada persona u organización.

Conclusiones

La formación de líderes desde el pregrado ofrece una serie de ventajas significativas que contribuyen al éxito tanto individual como organizativo. Al desarrollar habilidades de liderazgo, mejorar el rendimiento, adaptarse al cambio, cultivar relaciones sólidas y fomentar la innovación, los líderes están mejor equipados para enfrentar los desafíos y lograr resultados positivos en sus roles.

La formación de cuadros líderes desde una visión estratégica e integrada constituye una alternativa viable para el desarrollo coherente y objetivo de los procesos de selección, promoción, formación y superación de los cuadros en cumplimiento de la política afín.

La proyección de la preparación y superación de cuadros por contenidos estratégicos reduce su dispersión, estructura las formas organizativas, optimiza el tiempo de los cuadros, garantiza su control,

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

se adecua a las funciones de los cargos y favorece la gestión integrada de los cuadros del gobierno y de las entidades para impulsar de manera coherente el desarrollo.

Referencias bibliográficas

1. Cuesta A, Delgado M, Fleitas S, Linares MA. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2023; 13 (1) [consultado 1 abril 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287/1706>
2. Grigoropoulos JE. How Can Manifesting Leadership Skills Infused with Ethos, Empathy, and Compassion Better Prepare Students to Assume Leadership Roles? *International Journal of Progressive Education*. 2020; 16 (1). [consultado 2 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.228.5>
3. Delgado M. Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. *Folletos Gerenciales*. 2018; 22 (2): 71-84. [Consultado 2 abril 2023] Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/89/104>
4. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la administración pública y empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2019;3 (2): 141-153. [consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79>
5. Delgado M, Lage A, Ojito E, Espinosa MM, Arias M.A. Visión de la innovación en un centro cubano de la biotecnología aplicada a la salud. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2020; 46 (1): e141. [consultado 22 febrero 2023] Disponible en: <https://www.scielo.org/pdf/rcsp/2020.v46n1/e1941/es>
6. Delgado M. Aprendizajes de la gestión de I+D+i biofarmacéutica cubana: caso de empresa de alta tecnología. *Revista Universidad y Sociedad*, 2022;14(15) 133-141. [consultado 18 febrero 2023] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3209>
7. Delgado M, Muriel J, Polo JC, Padilla D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2022; 6(1): e194. [Consultado 5 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>
8. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020; 4 (1): 106-121 [Consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
9. Ochoa M, Delgado M. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la Universidad de Ciencias Informáticas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2018;1(2): 120–132. [Consultado 13 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
10. Garst BA, Weston KL, Bowers EP, Quinn WH. Fostering youth leader credibility: Professional, organizational, and community impacts associated with completion of an online master's degree in youth development leadership. *Children and Youth Services Review*, 2019;96:1-9. [Consultado 8 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2018.11.019>
11. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017; I (1): 3-18. [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/2>

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

12. Tamsah H, Ansar, Gunawan, Yusriadi, Farida U. Training Knowledge Sharing, and Quality of Work-Life on Civil Servants Performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. 2020; 7(3):163-176. [consultado 2 mayo 2023] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.29333/ejecs/514>.
13. Valiente P. Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de Iberoamérica y España. *Revista LUZ* [Internet] 2004; 3 (3) [consultado 11 abril 2023] Disponible en: <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/76>
14. Geesa RL, Mayes RD, Lowery KP, Quick MM, Boyland LG, Kim J, Elam NP, McDonald KM. Increasing partnerships in educational leadership and school counseling: a framework for collaborative school principal and school counselor preparation and support, *International Journal of Leadership in Education*; 2020. [consultado 12 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1787525>
15. Mintzberg H, Sarbah A, Otu-Nyarko D. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. *Open Journal of Business and Management*. 2014; 2 (3) [consultado 16 marzo 2023] Disponible en: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=48145](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/journal/paperinformation.aspx?paperid=48145)
16. Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX). Fortalecer la Política de Cuadros, tarea estratégica del proyecto socialista. Representaciones diplomáticas de Cuba en el Exterior. Comunicado de prensa del 24 de marzo de 2022. [Internet] [consultado 3 abril 2023] Disponible en: <http://misiones.cubaminrex.cu/es/articulo/fortalecer-la-politica-de-cuadros-tarea-estrategica-del-proyecto-socialista>
17. Barreto A. Liderazgo transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Orientación: Mención Laboral. *Dokumen*. [Internet] 2009; Maracaibo. República Bolivariana de Venezuela Universidad del Zulia. [consultado 4 abril 2023] Disponible en: <https://dokumen.tips/documents/liderazgo-transformacional-para-la-gerencia-empresarial.html?page=11>
18. Castro F. Discurso pronunciado por el Comandante Fidel Castro Ruz, Primer Ministro del Gobierno Revolucionario, en la clausura del Primer Congreso de Escritores y Artistas, efectuada en el Teatro “Chaplin”, el 22 de agosto de 1961. Departamento de versiones taquigráficas del gobierno revolucionario. [Internet] [consultado 1 abril 2023] Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1961/esp/f220861e.html>
19. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Memorias del 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política; 2021
20. Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30). *Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria* de 19 de marzo de 2021. [Consultado 7 marzo 2023] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-13-de-2020-de-consejo-de-estado65>.
21. Fuentes H. Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior. Universidad de Oriente Centro de Estudio de Educación Superior “Manuel F. Gran”. [internet]; 2009 [consultado 10 abril 2023] Disponible en: <https://docplayer.es/1848371-Pedagogia-y-didactica-de-la-educacion-superior.html>
22. Alpízar R, Arrechavaleta N, Baute LM, Valdés O. La formación y desarrollo de los directivos académicos en las instituciones de educación superior cubanas. *Semantic Scholar* [Internet]; 2010 [consultado 16 abril 2023] Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:131551963>
23. Codina-Jiménez,-et-al A. Habilidades directivas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*

FORMACIÓN DE LÍDERES JUVENILES EN CUBA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA POLÍTICA DE CUADROS

- [Internet]; 2017 [consultado 16 abril 2023]; Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/603>
24. Fernández LC, Valiente P, Rodríguez JC. Gestión del proceso de formación especializada del profesor principal de año académico. *Revista Didáctica y Educación*. 2019; 9 (6): 23-34 [consultado 12 abril 2023] Disponible en: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/829>
25. Pernia JC. La gestión formativa en centros universitarios bajo un enfoque de valores. *Revista Gestión y Gerencia*, 2018; 12 (2): 152-167 [consultado 12 abril 2023] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7764359>
26. Valiente P. (2005). La evaluación de la gestión directiva como objeto en la investigación educativa. *Revista LUZ*. 2005; 4(2). [consultado 15 abril 2023] Disponible en: <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/145>
27. Naranjo Y. Nueva lógica de gestión formativa permanente”, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. [Internet]; 2020 [consultado 23 abril 2023] Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/05/gestion-formativa-permanente.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante2005gestion-formativa-permanente>
28. Shanahan A, Sheehan T. Creating Community Through Cohort Learning: A Training Model for Youth Development Professionals. *Special Issue on the Youth Development Workforce*. 2020; 15 (1). [consultado 1 mayo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5195/jyd.2020.827>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Yamilé Brito Sierra: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración de proyecto, Recursos, Validación, Visualización, Escritura, Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Mercedes Delgado Fernández: Análisis formal, Metodología, Escritura, Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Ana Gloria Navarro Pentón: Redacción: revisión y edición.