



REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

**MODELO PEDAGÓGICO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA
ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DEL PODER POPULAR DE MATANZAS**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación

Autora: Prof. Aux. Daylis Teresa Ramírez Álvarez, M.Sc.

Matanzas, 2023



REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

**MODELO PEDAGÓGICO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA
ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DEL PODER POPULAR DE MATANZAS**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación

Autora: Prof. Aux. Daylis Teresa Ramírez Álvarez, M.Sc.

**Tutoras: Prof. Tit., Lic. Inés Milagros Salcedo Estrada Dr. C.
Prof. Tit., Lic. Zenaida Eusebia Ponce Milián Dr. C.**

Matanzas, 2023

AGRADECIMIENTOS

A mis tutoras las doctorazas como les llamo a Inés M. Salcedo Estrada y Zenaida E. Ponce Milián que, con su sabiduría, acompañaron, trazaron una ruta definitiva para llegar al final, para crecer como ser humano y profesional, por propiciar estar aquí, agradeciéndole, su paciencia, sus enseñanzas, su amistad que perdurará en el tiempo.

A los amigos de siempre Vivian Bello la entrañable amiga de los años, Addiel (mis dos manos), Yenima (por convertir en gráficos mis ideas) Maylín, Castañeda, Adinay, Liset., Elmys Escribano, Yaremis, Lizandra, Ivianny, Taty, Raúl, Urselia, Sara Loipa, Ana Luisa, que están en cada fragmento, que son oxígeno, resguardo y hoguera.

A los amigos que están lejos Maty, Ivo, Patricia, Pury, Alfredo, ustedes que han estado tan cerca, caminando a mi lado ayudándome, escuchando mis preguntas, viviendo mis experiencias, solucionando mis problemas.

Otros amigos que contribuyeron a este resultado: Ruhadmi, Tamarita, Talía y Amyrsa.

Al Programa de formación doctoral cimiento de lo que somos, de lo que podemos ser para transformar el mundo, mi gratitud.

A mi jefa, compañera, amiga, líder y parte de mis esfuerzos y anhelos, de mi tiempo y mis esperanzas.

A mis compañeros del departamento, habitantes de mi otra casa, siempre a mi lado, aportando a cada instante de estudio e indagación.

A los doctores que colaboraron María Hernández Díaz, Ángela, Bárbara, Anita, Ginoris, Mirtica, Alberto Saya, Lisset, Pentón, Yuseli, Luis Ernesto, por su sapiencia, su mano extendida, por propiciar los muchos caminos, que se abrieron para la existencia de este instante.

Al colectivo de doctores del CREA que contribuyeron a los inicios de mi formación doctoral.

Al Gobierno Provincial de Matanzas que permitió la aplicación y evaluación de los resultados, por su apoyo, por abrir ventanas y puertas, por la disposición y el interés, para que esta tesis hoy sea posible.

A todos los que han contribuido a la conclusión de este resultado, mi eterno agradecimiento.

A TODOS GRACIAS DE CORAZÓN.

DEDICATORIA

A mi familia pequeña y unida siempre ante cualquier circunstancia, le entrego el resultado de esta tesis, porque han sido mi apoyo y horizonte, la luz por la que he avanzado cada día, levantándome y llegando al final.

A mi abuelo, siempre a mi lado, espíritu vivo que me enseñó: “el conocimiento es lo que nadie te quitará nunca,” y me levantó en los momentos difíciles, y me tomó de la mano; porque su voz estaba en mi oído y mi corazón.

A mi abuela del alma, que es una de las razones, para seguir, vencer los obstáculos, aprender a ser mejor humano y amar cada día.

A mi mamá ejemplo de entrega y cuidado familiar, a quien le debo ser mi otra mano, el poder mirar más allá del cansancio y la incertidumbre, mi fuerza y mi pasión.

A mi hijo, que en sus ojos está todo lo que amo y persigo en la vida, mi gran obra.

A mi hermano y Miry que hacen cada día de la distancia cercanía y enaltecen el amor profundo e inabarcable que nos une.

A mi bella sobrina aliada de batallas y sueños, que siempre está en cada instante, para su tía, como hermana y amiga.

A mi esposo colaborador infinito de mis proyectos.

A Jorge que está con su magia permitiendo que muchas cosas fueran y sean posibles y que lo difícil sea fácil.

A la Revolución que, de no triunfar, no hubiese llegado hasta aquí.

SÍNTESIS

La preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba y su evolución como proceso social transformador revela ascenso gradual hacia un proceso de clara intencionalidad pedagógica. Ha de ser gestionado y conducido en el nivel provincial por el conjunto de decisiones en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación con la integración de todos los gestores implicados.

La investigación atiende un problema científico relacionado con la preparación de los cuadros. Su objetivo es proponer un modelo pedagógico para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los cuadros, que proyecte e integre las relaciones entre la Administración Provincial del Poder Popular y la Universidad con el propósito de satisfacer las exigencias de este proceso contextualizado a la provincia de Matanzas.

Se asume una concepción humanista y dialéctico-materialista, desde la cual se fundamentó el empleo de diversos métodos del nivel teórico, empírico y métodos estadísticos. El resultado está dado por un modelo pedagógico que precisa entre sus componentes: objetivo, fundamentos, principios, una estrategia funcional compuesta por etapas y acciones entre las que se establecen relaciones entre los gestores implicados en el proceso y una evaluación general. La evaluación teórica de los expertos y de su implementación práctica, reflejan las posibilidades del modelo pedagógico propuesto para realizar la transformación del contexto en el proceso en la Administración Provincial

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO EN CUBA	12
1.1 Evolución del concepto de cuadro en la Revolución cubana	12
1.2 Posiciones teóricas y metodológicas en torno a la preparación de los cuadros	18
1.3 Análisis histórico tendencial de la preparación de los cuadros en la sociedad cubana	22
1.4 El proceso pedagógico de la preparación de los cuadros	31
1.5 La preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en los nuevos escenarios del desarrollo económico y social	40
Conclusiones Capítulo 1	49
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DEL PODER POPULAR. ESTADO ACTUAL	51
2.1 Operacionalización de la variable de la investigación. Valoración por criterio de expertos	51
Conclusiones Capítulo 2	73
CAPÍTULO 3. MODELO PEDAGÓGICO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DEL PODER POPULAR DE MATANZAS. VALIDACIÓN TEÓRICO - PRÁCTICO DE LOS RESULTADOS	75
3.1 Propuesta de un modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas. Fundamentos, estructura y contenidos	75
3.2 Validación teórica del Modelo Pedagógico mediante el método criterio de experto	101
3.3 Resultados de la aplicación parcial de la estrategia funcional del modelo	103
Conclusiones Capítulo 3	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea se ha caracterizado por los avances en el conocimiento, la ciencia, la tecnología, la innovación y la informatización que constituyen insumos imprescindibles. Estas transformaciones exigen de la universidad cambios sustanciales y oportunos para responder a las continuas y aceleradas demandas del desarrollo social (Núñez ,2021).

Los cambios acontecidos a nivel mundial en los procesos de producción de conocimiento, así como en la propia concepción de la universidad, sus funciones y relaciones, conducen a que la relación universidad sociedad desarrolle un vínculo de vital importancia. La transformación de la sociedad exige que la formación profesional sea continua, para toda la vida, por lo tanto, la investigación no se limita a retroalimentar a la academia, sino que se perfila hacia una práctica para la producción, socialización y comercialización del conocimiento, donde la extensión de un servicio social asistencial se ha convertido en un conjunto de acciones que favorecen la intervención y proyección de la universidad. (Bernaza, 2017)

Este interés se refleja en declaraciones del jefe de Gobierno de Vietnam Nguyen XuanPhuc en la decimoctava conferencia de la Asociación Internacional de Desarrollo de Recursos Humanos, celebrada el 6 de noviembre del 2019, en Hanói donde planteó:” (...) necesitamos desarrollar un mecanismo de cooperación entre universidades, empresas y el gobierno relacionado con la preparación de ocupaciones clave que requieren altas habilidades (...)” (p.48).

En relación con la sociedad cubana Saborido (2020) en la Conferencia inaugural del 12do Congreso Internacional Universidad afirmó:

La universidad existe en la sociedad, por la sociedad y para la sociedad, aprovechar el aporte de la academia, el potencial científico y el vínculo de la universidad empresa, constituye para las universidades cubanas, un desafío al multiplicar su papel como instituciones de conocimiento.

(p.8)

En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC,1975) se realizó un análisis crítico de la preparación de los cuadros desde el triunfo de la Revolución, donde se resaltó lo logrado y se consideraron las deficiencias observadas y se aprobó la Tesis sobre la Política de Formación, Selección, Ubicación, Promoción y Superación de los Cuadros, en la cual quedó trazada la política en los congresos del partido (1980,1986,1991,1997,2011,2016,2021) que se han celebrado en Cuba y se mantienen esencialmente vigentes.

En Cuba el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz fue el principal promotor de los esfuerzos del Estado para preparar a los cuadros de organizaciones ocupadas en diferentes actividades económicas y sociales del país, y elevar sus conocimientos, capacidades y habilidades para el ejercicio efectivo del trabajo de dirección.

Al referirse a la importancia de la preparación y dominio de la ciencia de la dirección Castro (1984), expresó: "(...) es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, y nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos" (p.4).

El III Pleno del Comité Central del PCC aprobó implementar el Modelo Económico y Social cubano de Desarrollo Socialista (2017), a partir del cual emergen principios y entre las principales transformaciones se destacan, perfeccionar el Estado, sus sistemas, órganos y métodos de dirección, como rector del desarrollo económico y social, coordinador y regulador de todos los actores. Este modelo propicia y reconoce la necesidad de que los cuadros alcancen mayor dominio y preparación para la aplicación de la ciencia, en la actividad de dirección que ejercen.

Por otra parte, como expresión más concreta de esa aspiración, se encuentran los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2017). En el Capítulo XIII se agrupan 20 Lineamientos (255 al 274), que dirigen los esfuerzos hacia el perfeccionamiento de los sistemas y órganos

de dirección, con la intención de mejorar la gestión en las organizaciones; la preparación de los recursos humanos; la definición de funciones estatales, comunes y específicas, en los órganos y organismos de la Administración Pública, entre otros importantes aspectos de la dirección como ciencia.

Las directrices emanadas del 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (2021) declaran el camino y las pautas a seguir vinculadas al proceso de preparación de los cuadros. La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y los Sistemas de Preparación y Superación de Cuadros constituyen el soporte principal para orientar en cada provincia la ejecución de las políticas trazadas.

El Ministerio de Educación Superior (MES) define dentro de su encargo estatal que las universidades y los centros universitarios municipales asesoran a las Administraciones Provinciales y Municipales en el diseño y ejecución del proceso de preparación de los cuadros en cada provincia, los cuales deben facilitar el desarrollo de habilidades, capacidades, la apropiación de una cultura general integral, el mejoramiento continuo y pertinente de su desempeño profesional y conducir al logro de auténticos valores humanos a los que aspira la sociedad.

En consonancia con lo planteado, las universidades se orientan hacia el desarrollo de la planeación estratégica para el periodo 2022-2026 donde se identifica como prioridad trabajar por el objetivo 5 dirigido a: Perfeccionar la preparación y superación de los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno con énfasis en el nivel local, orientada a la transformación de la gestión y los modos de actuación con enfoque de innovación.

En el ámbito internacional resultan significativas las investigaciones, realizadas por (Duke,1982; Blake,1997; Aguilar, 2005; Liva, 2016; Mbwini, 2016; Chitumba, 2017; Novick,2018; Helman, 2018, Barrow y Brown, 2018), quienes desde sus contextos han referido características generales en relación a

la preparación de los cuadros y aportan sistemas de conocimientos que deben ser trabajados en ese proceso.

La revisión bibliográfica realizada por la autora en el campo de la preparación de los cuadros en Cuba le permitió determinar dos grupos de autores para su estudio, los que teorizan acerca del origen y su esencia (Machado,1999; Codina, 2004; Columbié, 2005; Fillor, 2014; Montenegro, 2015; Batista y Rodríguez, 2015;) y los que dirigen su atención a cómo se estructura la preparación desde algunos sectores como: Educación, Salud, Turismo, Minint, y Azcuba entre los cuales se encuentran (Torres, 2013; Castañeda, 2014; Bauzá, 2015; Hernández, 2016; González, 2016; Bebert y Linares, 2018; Fernández, 2019; Mojena, 2019; Steelle, 2019; Otero, 2019; Arteaga y Silvera, 2019; Cionza et al.,2019, Arévalo, et al.,2022; Borrero,2022; Rodríguez, 2023). Sus argumentos teóricos constituyen un referente importante, aunque la generalización de algunos de sus resultados a otros contextos exija una rigurosa revisión de los estudios de compatibilidad correspondientes.

Para el desarrollo de la investigación se tuvo como referencia las tesis doctorales de autores cubanos que han investigado sobre este tema dirigidas a concepción, modelos didácticos, pedagógicos, de desempeño y de gestión, como los presentados por (Valiente,2001; Bustamante,2012; Valdés, 2017; Llumbet, 2019 y Cuesta,2022). Existen otros resultados dirigidos a las Escuelas Provinciales de Preparación para la defensa como los de (Juan,2007; Salgado,2016) sin embargo, la práctica revela que las investigaciones dirigidas al perfeccionamiento del proceso de la preparación de los cuadros en las Administraciones Provinciales del Poder Popular, no ha recibido la suficiente atención en los estudios del tema. También se consultó el trabajo investigativo de Díaz-Canel (2020), quien se refiere a un modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. A criterio de la investigadora de esta tesis, esta obra aporta las bases conceptuales y metodológicas de la gestión gubernamental, para profundizar en otros contextos

territoriales en los aportes de la ciencia al perfeccionamiento de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en pos de una mayor calidad a este proceso.

Se concluye como resultado de la revisión y análisis de las investigaciones precedentes que tienen el mérito de identificar fundamentos teóricos y prácticos que sustentan el perfeccionamiento de la preparación, capacitación y superación de los cuadros en diferentes direcciones, empresas y para determinados sectores, pero no alcanzan a satisfacer las exigencias de este proceso, dejándose desprovistos de significado algunos de los componentes y relaciones esenciales que contribuyen a perfeccionar la preparación desde la Administración Provincial del Poder Popular.

Como resultado de la experiencia profesional y la labor investigativa de la autora en el departamento de Preparación y Superación de Cuadros en la Universidad de Matanzas se han registrado diversas informaciones resultado de acciones diagnósticas (visitas de control a las Administraciones Municipales, participación en los balances de cuadros, intercambios con especialistas de los grupos de preparación) que han permitido constatar algunos aspectos no resueltos del proceso de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de la provincia de Matanzas.

Las acciones mencionadas abarcaron el período comprendido en los años 2015 al 2021 con el objetivo de valorar cómo se diseña y se ejecuta el proceso de preparación de los cuadros en la provincia, mediante el análisis documental y entrevistas a la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial y a las Administraciones Municipales de Matanzas, Limonar, Cárdenas, Jagüey Grande, Jovellanos y Colón, municipios estos en los que existe un mayor número de especialistas con años de experiencia en la labor. Las principales dificultades identificadas que presenta el proceso de preparación de los cuadros en la provincia se concretan en:

-La insuficiente efectividad en las relaciones de coordinación entre la universidad y la Administración Provincial del Poder Popular, lo que limita el funcionamiento de los grupos de preparación de cuadros en la provincia.

- El diseño del proceso no siempre toma en cuenta las necesidades de aprendizaje de los cuadros según el nivel de dirección en que se desempeñan.

- Existe predominio de acciones académicas concentradas al diseñar el proceso pedagógico y no se diversifican, ni se jerarquizan las formas organizativas.

- La falta de proyección estratégica en las acciones de preparación.

- Las limitaciones de los grupos de preparación para la planificación, organización, ejecución, control de las acciones que se diseñan en los Sistemas de Preparación de Cuadros, al cual no lo identifican y conciben como un proceso pedagógico

-El escaso aprovechamiento de las Administraciones Municipales de las potencialidades de la universidad y sus filiales para diseñar el proceso en los municipios.

- Es poco frecuente la evaluación de impacto del proceso de la preparación de los cuadros.

-Los documentos normativos para el trabajo con los cuadros dicen el qué hacer con el proceso, pero no cómo desarrollarlo en la provincia.

La situación problemática presentada subraya una contradicción entre: la necesidad de cuadros preparados y las limitaciones que la práctica social revela en el resultado de este proceso en la Administración Provincial del Poder Popular.

La contradicción orienta la investigación hacia la formulación del siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir a perfeccionar la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas?

De ahí que se precisó como objeto de investigación: La preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno. Se circunscribe su campo de acción a la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

El objetivo de la investigación es: proponer un modelo pedagógico para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los cuadros, que proyecte e integre las relaciones entre la Administración Provincial del Poder Popular y la universidad con el propósito de satisfacer las exigencias de este proceso contextualizado a la provincia de Matanzas. En el proceso investigativo se plantearon como preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba?
2. ¿Cuál es el estado actual del proceso de preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas?
3. ¿Qué modelo pedagógico puede contribuir a perfeccionar la preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas?
4. ¿Cuáles son los resultados de la validación teórico-práctica del Modelo pedagógico para la preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas?

Con la finalidad de responder estas preguntas y a la ejecución del proceso de investigación se desarrollaron las siguientes tareas investigativas:

1-Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba.

2-Diagnóstico del estado actual del proceso de preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

3-Diseño de un modelo pedagógico para contribuir a perfeccionar la preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

4-Valoración de los resultados de la validación del modelo pedagógico por un panel de expertos y su aplicación parcial por sus usuarios.

La población de la investigación está constituida por las veinticinco (25) direcciones de cuadros de la provincia de Matanzas y la muestra seleccionada de carácter intencional incluye la Dirección de Cuadro del Gobierno Provincial del Poder Popular de Matanzas y seis (6) direcciones de cuadros de las Administraciones Municipales de Matanzas, Limonar, Cárdenas, Jagüey Grande, Jovellanos y Colón en las que existe un mayor número de cuadros y especialistas con años de experiencia en la labor. Además, participan como unidades de estudio 42 especialistas de los grupos de preparación de cuadros en las Administraciones Municipales.

La investigación se sustenta en una concepción humanista y dialéctico-materialista, desde la cual se fundamentó el empleo de diversos métodos del nivel teórico, empírico y métodos estadísticos. Se asume un enfoque mixto, pues posibilita la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno objeto estudio.

Los métodos del nivel teórico que se emplearon favorecieron la determinación de los fundamentos teórico-metodológicos y el arribo a consideraciones planteadas en el transcurso de la investigación. El histórico-lógico permitió abordar la evolución del objeto de investigación, el analítico-sintético y el inductivo-deductivo propiciaron la realización de las generalizaciones teóricas, la integración y adecuación de las dimensiones e indicadores al proceso de preparación de los cuadros, la sistematización para organizar los conocimientos a partir de los resultados de las consultas bibliográficas y el establecimiento de las

primeras aproximaciones al estudio de las investigaciones sobre el tema y sus contribuciones relacionadas con el objeto y campo de acción, la modelación y el tránsito de lo abstracto a lo concreto en función de la representación del modelo pedagógico en el contexto matancero.

Los métodos empíricos, por su parte posibilitaron la realización del diagnóstico y la valoración del resultado obtenido. La revisión de documentos, aportó información para la constatación del problema y la integración de los datos y facilitó la indagación sobre la información expresada en los aspectos normativos, jurídicos y legales acerca de la preparación de los cuadros en Cuba que permitieron establecer las esencias que direccionan el proceso de preparación de cuadros. Las encuestas brindaron información para conformar el diagnóstico de los logros y las dificultades que tienen los especialistas en la Administración Provincial y las Administraciones Municipales del proceso de preparación de los cuadros. Las entrevistas realizadas individualmente a especialistas de la Administración Provincial y en las Administraciones Municipales proporcionaron información sobre los factores que condicionan el proceso pedagógico de la preparación de los cuadros y las sugerencias de transformaciones que se pueden realizar para su perfeccionamiento.

El criterio de expertos, se aplicó con la finalidad de valorar la operacionalización de la variable y la validez teórica y científica del modelo pedagógico propuesto.

Se aplicaron técnicas e instrumentos entre ellos la Técnica de Yadov para determinar el grado de satisfacción por parte de los gestores del proceso de preparación de los cuadros y los testimonios para la validación del modelo.

Se emplearon los métodos estadísticos para el análisis de los datos; tablas, gráficos para agrupar e ilustrar con mayor claridad los resultados de la investigación; la comparación por pares y la matriz Saaty para calcular la importancia relativa de cada dimensión e indicadores de la variable de la investigación, la herramienta UCINET y el criterio de expertos.

La novedad científica de la investigación radica en la propuesta de un modelo pedagógico, sin precedente en las investigaciones consultadas, que considera las características del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial y devela la esencia del proceso pedagógico desde una visión de integración de todos sus gestores.

La investigación responde a una necesidad social del estado cubano, destaca como contribución teórica el fundamento pedagógico que se ofrece a la base jurídica y política del proceso de preparación de los cuadros contextualizado a la provincia de Matanzas integrando a la Administración Provincial del Poder Popular y la Universidad en el que se establecen estrechos vínculos interdisciplinarios que aportan las Ciencias de la Educación.

La significación práctica se evidencia en un resultado aplicable desde el contexto provincial mediante acciones estratégicas diseñadas para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los cuadros, su implementación por los gestores del proceso y el empleo de herramientas metodológicas que favorecen la organización como un proceso pedagógico, las cuales constituyen un aporte práctico.

La tesis consta de: introducción, un primer capítulo que presenta los fundamentos teóricos y metodológicos de la preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba, un segundo capítulo muestra los resultados del diagnóstico, el estado de la variable de estudio y un tercer capítulo informa sobre los fundamentos, estructura y contenidos del Modelo Pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas y la validación teórica mediante el método criterio de expertos y los resultados de la aplicación parcial por sus usuarios. Seguidamente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y los anexos.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO EN CUBA

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO EN CUBA

La preparación de los cuadros muestra la importancia de un proceso pedagógico de mayor pertinencia, frente a las exigencias de los renovados escenarios de las Administraciones Provinciales y a tono con las condiciones histórico-concretas del país. El capítulo tiene como objetivo presentar los principales fundamentos teóricos que constituyen el marco referencial para la investigación sobre este proceso, hace referencia a consideraciones esenciales respecto al concepto de cuadro, presentan las posiciones en torno a la preparación en el mundo, las particularidades en Cuba y concluye con el proceso pedagógico de preparación de los cuadros desde la Administración Provincial del Poder Popular.

1.1 Evolución del concepto de cuadro en la Revolución cubana

La concepción de la dirección como fenómeno social y consustancial a desarrollo fue expresada magistralmente por Marx (1867) al plantear que: " (...) todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo" (p.356).

Existe un rol esencial para determinadas personas en la conducción de la actividad de dirección y de las funciones que les son inherentes, en el acto directivo, se ha distinguido el que dirige y el dirigido, asignándoles indistintamente al actor o sujeto que conduce las funciones de dirección los términos de jefe, directivo y cuadro. En esta línea de análisis y para el contexto de actuación que se estudia es imprescindible la profundización del concepto cuadro en las condiciones de la construcción del socialismo cubano.

En las definiciones sobre este concepto resultan significativos los aportes de autores que definen qué es un cuadro como (Guevara, 1962; Herber y Jung, 1968; Guzmán, 1992; Llumbet, 2019).

Desde una perspectiva histórica la definición del concepto de cuadro tiene su origen en la actividad militar. Proviene del francés cadre, en cuyo ejército se utilizaba el concepto para designar a los soldados profesionales, es decir a los oficiales y suboficiales que constituían el núcleo central de una tropa. Sin embargo, con el transcurso del tiempo este concepto también comenzó a emplearse en otras esferas de la vida social. (Machado, 1999, p.47)

Esta explicación corrobora alguna de las acepciones que aparecen en diccionarios como el Diccionario de Lengua Española (1852) que define en una de sus acepciones al cuadro como “Oficiales, sargentos, cabos con mando en un regimiento” (p.396).

En el Diccionario Militar Etimológico Histórico Tecnológico (1869) proviene del latín (quadrum)” Hombres que en la milicia tienen mando o jerarquía desde el cabo al general. También forman parte de la plana mayor” (p.310-311).

En 1856 otros diccionarios como Meyers & Leizinp ofrecen la definición cuadro como: (...) “Grupo matriz de individuos o fuerzas en desarrollo de manera planificada para todas las esferas de la vida social, partido, estado y economía” (como se citó en Machado, 1999, p.47).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) define cuadro “en el ejército, en una empresa, en la Administración pública etc... es el conjunto de mandos”. (p.1885)

Con el de cursar del tiempo el concepto comienza a asumirse para las esferas de la vida social (partido, estado y economía) entre los años 1956 – 1960 por los países como la Unión Soviética (URSS), Checoslovaquia, República Democrática Alemana (RDA) y Vietnam, donde se introdujo gradualmente en el movimiento obrero organizado, con el significado de jerarquía para el mando.

En el análisis de las definiciones del concepto se destaca como elemento común que conciben al cuadro como un individuo con mando o jerarquía en correspondencia con el contexto donde es asumido, ya sea en la vida militar, desde las organizaciones políticas como el partido o desde el estado y la economía.

Entre ellos los expertos alemanes Herber y Jung (1968) definen el concepto:

Cuadros son, por tanto, un grupo de hombres que, sobre la base de sus conocimientos políticos y especializados, y sus aptitudes adecuadas, reciben la misión de dirigir a otros hombres en la realización de las tareas situadas, actuando a su vez en la dirección de un colectivo. (p.10)

A partir de la creciente influencia de esos países, cuyo rápido y oportuno apoyo a las condiciones históricas particulares en que se produce el acceso al poder político de la clase obrera en Cuba, condicionaron que comenzaran a introducirse en el país algunas de las acepciones que se utilizaban.

Ernesto Guevara con la extraordinaria visión sobre el socialismo en Cuba elaboró el concepto cuadro en la revolución cubana que apenas comenzaba y en el significativo artículo publicado en 1962 El cuadro columna vertebral de la Revolución:

Un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, orienta a la masa, es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva, decisión y responsabilidad única, fidelidad, iniciativa creadora, buen nivel político (...). (Guevara, 1962, p.3)

Es válido resaltar la importancia del concepto cuadro ofrecido por Ernesto Guevara ante las condiciones políticas existentes en las cuales se expresaban rasgos históricos peculiares del proceso que no ofrecía otra alternativa, pues la creciente hostilidad del gobierno norteamericano no permitía correr riesgos, en el mismo se resalta con claridad excepcional la fidelidad política como un elemento necesario y de manera magistral, así como las cualidades que deben poseer los cuadros, ante las transformaciones socioeconómicas que enfrentaba el país .

Para otros autores cubanos como Guzmán (1992) al abordar el estudio plantea que:

Los Cuadros son un grupo de trabajadores cuya función es dirigir a otros, orientarlos, coordinar sus esfuerzos y unir sus voluntades en la ejecución de las tareas que reclama el desarrollo de la sociedad, ejerciendo ese papel dirigente sobre la base de determinados conocimientos y convicciones políticas y científico técnicas, así como cualidades personales que les permitan valorar objetivamente las diferentes situaciones y adoptar las decisiones más acertadas. (p.28)

Llumbet (2019) presentó en su tesis doctoral un constructo teórico sobre el cuadro donde expresó: “trabajador dispuesto y comprometido con su organización y país, con preparación política, ética y profesional, que es designado para conducir al resto del colectivo hacia el logro de los objetivos organizacionales” (p.25).

El Decreto - ley 82/ 1984 sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado en Cuba (actualmente derogado), define el concepto en el artículo 3: “son trabajadores que como regla general ocupan cargos de la categoría ocupacional de dirigentes de una entidad del estado, desde un nivel determinado” (p.49).

El perfeccionamiento de la política de cuadros desde 1999 al 2010 permitió definir este concepto en el Decreto Ley 196/1999 referido al Sistema de Trabajo con los Cuadros como:

Trabajadores seleccionados por sus cualidades, su capacidad de organización y dirección, su voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno. (p.1)

Las Instrucciones sobre el perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno indicadas en el año 2016, definen cuadro como:

El trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los

recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial. (p.3)

En la sistematización de los autores y los documentos rectores se aprecia coincidencia al identificar algunas esencias como: Trabajadores con convicciones políticas, con una sólida preparación científico-técnica, con habilidad de dirección y capacidad técnico-laboral requerida, además se incorpora al concepto la posibilidad de ser elegidos o designados para ocupar cargos de dirección.

La autora se adscribe a la definición actual para el sustento teórico de la investigación expresada en el Decreto –Ley 13 /2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas:

Trabajador que posee la capacidad técnico-laboral una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina, constante exigencia, cuenta con cualidades patrióticas, revolucionarias, política ideológica y éticas, asumen principios consagrados en la Constitución de la República, la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y los principios enmarcados en el concepto de Revolución. Ocupan por elección o designación los cargos de dirección en los órganos, organismos, entidades nacionales, órganos locales del Poder Popular, así como unidades organizativas y unidades de base. (p.886)

Este Decreto incluye la categorización de los cuadros que constituye un elemento esencial a los fines organizativos, en consideración con el nivel de dirección y la relación de cargos a la que pertenece; así los cuadros cubanos se categorizan de la forma siguiente:

- Directivos Superiores: Son los cuadros que ocupan los cargos de dirección de la más alta jerarquía en el Estado y el Gobierno, instituidos en la Constitución y las leyes y otros que así se determinen por el

Presidente de la República de Cuba; proponen políticas estatales; elaboran, aprueban, dirigen y controlan las políticas propias en su ámbito de acción y tienen autoridad con amplias facultades de decisión y mando en el ejercicio de las atribuciones y funciones asignadas.

- Directivos Intermedios: Son los cuadros que ocupan los cargos de nivel de dirección intermedio y participan en la elaboración de las políticas y en su orientación en la propia entidad o hacia las entidades y unidades subordinadas, las dirigen y controlan en su ámbito de acción.

- Directivos Ejecutivos: Son los cuadros que ocupan los cargos de menor nivel de dirección y ejecutan las políticas, pueden participar en su elaboración si fuese necesario, las dirigen y controlan en lo que les corresponde.

Otros autores como (Lenin,1975; Borrego,1989; Castro,2010; Fernández,2019; Díaz- Canel,2021), quienes refieren el deber ser del cuadro, es decir las cualidades, que deben poseer los individuos para llevar a cabo la actividad de dirección en la sociedad, aun cuando han desarrollado sus actividades en diferentes épocas.

Refiriéndose a las cualidades de un cuadro Castro (2010) expresó:

Pienso que hace falta una gran dosis de convicción, de pasión en lo que está haciendo; yo creo que hace falta también una gran confianza en el pueblo; me parece que hace falta serenidad también; incluso un sentido de la responsabilidad, identificación con lo que está haciendo con el pueblo, la ejemplaridad, la calidad y la moral, la autoridad y el prestigio ante las masas de los hombres y mujeres, ahora depende de la época lo que se quiere de ellos, las cualidades que se necesitan en una época y las que se necesitan en otras(...)" . (p.4)

En el discurso pronunciado en la clausura del 8vo Congreso del Partido, el 19 de abril de 2021 Díaz-Canel Primer Secretario del PCC y Presidente de la República define las cualidades de los cuadros en el contexto económico, político y social actual:

Los cuadros deben poseer una preparación política ideológica, sensibilidad en los asuntos que afectan a la población y un contacto constante con la gente, poseer ética, ser revolucionario, profesional, tener capacidad para dirigir y no esperar a las indicaciones, inquietud revolucionaria así como modestia y humildad, tenacidad y firmeza ante el enemigo y las condiciones adversas, disposición para escuchar y debatir, trabajar en equipo y sentir la responsabilidad de que es un formador de cuadro. (p.14)

Se considera para este estudio un referente importante lo planteado por Díaz- Canel (2021) respecto al deber ser de un cuadro en la sociedad cubana actual, el cual le añade al concepto la capacidad de conducir y motivar a los colectivos laborales hacia el logro de las metas organizacionales, lograr procesos de cambios que transformen el accionar de sus organizaciones.

El estudio presentado del tratamiento del concepto en el transcurso de los años demuestra que no es inamovible, se enriquece y actualiza con el avance de las ciencias y con la necesidad de que cada época conceptualice al cuadro con las cualidades y saberes que responda a las exigencias socio históricas, donde un elemento importante para enfrentar los cambios en lo económico, político y social ha constituido la preparación que este recurso humano demuestre en la actividad de dirección.

1.2 Posiciones teóricas y metodológicas en torno a la preparación de los cuadros

En consecuencia con las tendencias y las escuelas de administración preponderantes en estos años Stoner (2005), profesor titular en Administración de empresas de la universidad de Fordhan Nueva York, en su obra "Administración," y Koontz (2008), profesor de Administración de la universidad de California, en su libro "Administración una perspectiva global", realizan un acucioso estudio sobre las concepciones de preparación de los recursos humanos que se han puesto en práctica desde el siglo XX como prueban los siguientes hechos tomados como ejemplos ilustrativos.

Los directivos en las organizaciones tenían funciones distintivas y únicas (Fayol, 1916). En consecuencia, para perfeccionar su actividad, solo se exigía debían dominar los principios y los conocimientos que subyacen en la administración efectiva.

En la década de 1930, al divulgar la concepción del Comportamiento Humano, Elton Mayo insistió en "(...) la necesidad de realizar acciones de preparación en la actividad de dirección encaminadas a lograr en todos los que ejercen cargos directivos una formación y preparación más rigurosa en las Ciencias Sociales, Psicología y Sociología" (como se citó en Stoner, 2005, p.38).

Por otro lado, alineados con este fin en los países de Europa del Este (entiéndase como aquellos países que hasta los años 1990 estaban bajo un sistema económico determinado por una economía centralizada como Hungría, Polonia, Bulgaria y la Federación de Rusia), en el período de 1917 hasta 1923, aparecía una concepción orientadora sobre la preparación de los directivos (denominados cuadros).

Lenin (1975) en la compilación de artículos y discursos "La Formación de los Cuadros", donde destaca entre otros, los problemas relacionados con el papel de los cuadros en la dirección del Partido y del Estado, la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones encaminadas a formar al cuadro como un educador ideo-político, con una sólida preparación cultural y científica, también define algunas de las cualidades políticas y profesionales que se debían formar en ellos. (p. 142-143)

En una aproximación a los primeros años del siglo XX mencionados anteriormente (1908 - 1930), existe un reconocimiento explícito de la necesidad de preparar a los directores por parte de algunas instituciones como Harvard Business School y de los fundadores del pensamiento administrativo (Frank y Lilian Gilbert, Fayol, Elton Mayo), centrándose en identificar qué debían conocer y proponían cómo hacerlo en alguna de las empresas. La autora en la revisión bibliográfica devela en relación con la preparación en estos años, la no atención a un proceder sistemático y procesal. En contraposición Lenin desde su concepción plantea la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones de preparación.

Tras la Segunda Guerra Mundial, a partir de la década de 1950, cuando se produce el auge de las nuevas concepciones de dirección, autores como (Druker, 1954; Chanler, 1962), entre otros, proclaman el imperativo de dirigir desde el nivel de estado la preparación de los directores actuales y futuros, encaminándolo hacia el dominio de los elementos básicos como el conocimiento y la aplicación de la Planificación Estratégica o la Administración por Objetivos.

Machado (1999) refiere que:

Las concepciones del proceso de preparación en países como la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas y la República Democrática Alemana lo concibieron desde la organización a nivel de estado y prepararon los cuadros de los Órganos Estatales de conjunto con los cuadros del partido tomando en consideración acciones en forma de sistema. (p.85)

Durante los años 1980 algunos especialistas que estudian el tema empiezan a integrar los aportes anteriores en una nueva concepción, entre los cuales se destaca, por citar un ejemplo, la propuesta por Peters y Austing (1986) en su *Teoría de la Excelencia* con énfasis en la planificación, la organización y ejecución, como elementos fundamentales del ya denominado por ellos, proceso de formación (p.24).

En tal sentido y como expresión de la intención de resaltar la esencia de este proceso países como Hungría y Checoslovaquia conciben el proceso de preparación con un carácter centralizado, el cual funciona a través de una red de instituciones dedicadas a esta actividad, para esta preparación desde sus inicios se tomaba en consideración la participación activa y coordinada de un grupo de instituciones y de las universidades.

Koontz y Weihrich (2013) destacan algunas influencias de las diversas corrientes europeas y norteamericanas en los años 90 en Francia, España y Estados Unidos en el campo de la preparación de los recursos humanos, conciben el mismo con un carácter descentralizado tomando en consideración el contexto, la infraestructura y el capital humano para afrontar con éxito los desafíos. (p.56)

A consecuencia del desarrollo continuo de la ciencia y la tecnología, así como de los cambios que, en el orden económico y social en el mundo, se comienzan a implantar sistemas de aprendizajes para directivos o cuadros. Llama la atención en los estudios realizados que en países como México, Perú, España y Estados Unidos comienzan a constituirse los Consejos de Escuelas de la Administración y en las universidades las facultades de Administración que apuntaron a la organización académica en la formación de este importante recurso humano.

El siglo XXI presenta desafíos a la Administración en la Era del Conocimiento. Drucker (1999) y Zamagni (2014) coinciden en dar un rol protagónico a la interacción permanente entre Gobierno, Empresa, Sociedad y universidad como fuente generadora de saber para conducir la preparación de los directivos. Otro antecedente en torno a la preparación de este importante recurso humano en el mundo son las academias de cuadros en países como Vietnam que instaura la Academia Nacional de Administración Pública (NAPA) en la que preparan cuadros, es válido resaltar que esta preparación es concebida como un proceso planificado según las necesidades de los cursistas, donde se evalúa el impacto y proyectan investigaciones para mejorar este proceso.

En la Federación Rusa la Academia Socialista de Ciencias Sociales (1919-1924) y el Instituto de profesores rojos (1927) entre otras, contribuyeron a la preparación de cuadros. En la actualidad existe la Academia de Economía y Administración Pública (RANEPA) que su objeto de atención tributa al desarrollo de los cuadros de sectores de la Administración Pública y empresariales. (Hidalgo,2021, p.96) China es otro de los países que actualmente utiliza la Academia de Gobernanza de Shangai y el Instituto de Administración de Shandong para preparar a secretarios y funcionarios del Partido Comunista Chino y cuadros líderes empresariales utilizando recursos de aprendizaje para mejorar el liderazgo a fin de estimular y profundizar en la nueva gobernación y administración.

En resumen, se evidencia en el siglo XXI en los países mencionados una intención más consolidada hacia el perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros con un enfoque pedagógico que destaca el para qué, qué y cómo, una dinámica integral que incluye la gestión de la formación y comienzan a emerger las relaciones necesarias de interacción permanente entre Gobierno, Empresa, Sociedad y Universidad como fuente generadora de saber para conducir la preparación de los cuadros y de esa manera contribuir al desarrollo social contemporáneo del contexto.

El análisis de los momentos por los que ha transitado la preparación de los cuadros en el mundo permite constatar la necesidad de conocer su diacronía, cuyo estudio resulta de importancia para el perfeccionamiento de este proceso en Cuba.

1.3 Análisis histórico tendencial de la preparación de los cuadros en la sociedad cubana

El análisis de la preparación de los cuadros en el país después de 1959, precisa un estudio inicial de su evolución conducente a la identificación de los aciertos y desaciertos para su transformación y desarrollo como todo proceso, que permita la valoración de su repercusión y desarrollo con énfasis en la realidad nacional desde su propia historia.

Al abordar la evolución histórica de la preparación de los cuadros en Cuba afirman autores (Santisteban, (2003); Valiente, (2001); Vázquez, (2007); Consuegra, (2007) que inicia de manera oficial e institucionalizada a partir de 1959, tras el triunfo de la Revolución.

La preparación de los cuadros ha transitado por distintas etapas que a su vez reflejan la propia dinámica del proceso revolucionario. La sistematización del tema realizada por la autora conduce al análisis histórico de este proceso realizado por varios autores como (Guevara, (1962); Dorticós, (1969); Carnota, (1999); Pinto, (2000); Hurtado, 2001; García, (2004); Codina, (2004); Columbié, (2005); Martínez, (2009); Montenegro, (2015); López, (2018); Llumbet, (2019) quienes han caracterizado las diferentes etapas o períodos según los cambios en el entorno económico, político y social del país.

Los autores citados ofrecen una sistematización a partir del 1959 hasta el 2015 cuyo eje principal es dar a conocer los hechos y acontecimientos que explican el desarrollo y evolución de la preparación de los cuadros en Cuba. Estos antecedentes permiten a la autora profundizar y estudiar el proceso de preparación de los cuadros y redimensionar su evolución hasta el 2021 desde la comprensión de su carácter pedagógico ajustado a los fines de la investigación que se presenta.

La autora asume que en “el período se sintetizan varios lapsos, en los cuales se resuelven determinados problemas históricos que poseen fundamentalmente significación para la realización de la tendencia de una determinada época histórica” (Montero,2014, p.31).

En el estudio realizado se distinguen acciones desarrolladas en la preparación de los cuadros en diferentes períodos que integran elementos estudiados por los autores antes referenciados y se complementa su análisis con elementos que demuestran el carácter pedagógico que lo caracteriza y gradualmente se enriquece y dimensiona, asumiendo como criterio: algunos de sus componentes como los contenidos de aprendizaje, las principales formas organizativas que predominaron, además de la planificación, ofreciendo del mismo modo algunas fechas y hechos principales.

Período de 1959 a 1971: Acciones desarrolladas

En estos años se produce el desmonte total del aparato estatal y empresarial existente y la preparación de los cuadros se deriva directamente de las condiciones en que se produjo el éxodo masivo de profesionales por lo que fue necesario emprender la selección, capacitación y designación acelerada para todos los sectores; estos carecían de experiencia de dirección y de la preparación técnica básica, contando como características fundamentales para triunfar, con la decisión de asumir tareas y ser fiel a la Patria y a la Revolución. En este período la preparación se desarrolló de forma emergente y acelerada tomando en consideración las condiciones en que se realizaron las designaciones.

Se determinaron contenidos dirigidos a conocer las esencias de la actividad de dirección en consideración con el bajo nivel cultural de los cuadros y la necesidad del país. Entre ellos se incluían: tareas de un administrador, principios de organización del trabajo, criterios y técnicas para el análisis de los costos y de la productividad, control de la calidad, cuestiones sobre el proceso de planificación económica, elementos técnico-productivos generales, principios de organización del trabajo, control de la calidad, entre otras.

La preparación de los cuadros se asume fundamentalmente mediante cursos de corta duración como forma organizativa predominante, lo que estaba condicionado mayormente por el bajo nivel de escolaridad de los cuadros que asistían y por la urgencia para ocupar la responsabilidad que debían de cumplir en empresas e industrias cubanas.

En el 1961 se comienza a institucionalizar la preparación con la creación de la Escuela de Administradores Patricio Lumumba, que fue la primera institución creada en Cuba para la preparación de sus cuadros revolucionarios y trabajaba en la búsqueda de un camino propio en el terreno de la administración, el estudio sistemático para el perfeccionamiento de las teorías y los métodos de dirección en las condiciones del Socialismo. (Codina, 2004, p.19)

Entre 1963 y 1964 llegan los primeros colaboradores soviéticos para asesorar a los profesores cubanos en este orden y transmitirles su experiencia. La tendencia en el período se manifestó por profundos cambios políticos, económicos, sociales e institucionales, con el marcado propósito de elevar el nivel escolar, cultural y político- ideológico de los cuadros para la construcción del socialismo.

Molina (2012) al referirse a la preparación de los cuadros en esta etapa planteó:” (...) que en estos años el desarrollo del proceso de preparación de los cuadros se caracterizó por ser espontáneo, no era sistemático, faltaba integralidad “(p.18).

Periodo de 1972 al 1989: Acciones desarrolladas

En este período la prioridad es el desarrollo industrial. En 1975 en el I Congreso del PCC, aprobó un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), esto trae consigo el propósito de preparar a los cuadros empresariales en el dominio de los mecanismos y procesos de este nuevo sistema. Por consiguiente, se toman medidas vitales como la creación del Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE), se crea el Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y Reservas (SUPSER), del Ministerio de Educación Superior (MES) y de la red de Centros de Educación Superior". (Columbie,2005, p.55)

En 1976 se creó el Ministerio de Educación Superior (MES) y la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (ENDE), que en años posteriores es convertida en Instituto Superior (ISDE) impartiendo la Licenciatura en Dirección de la Economía, que recibían solamente dirigentes en activo, que ocupaban cargos de dirección. (Codina, 2004, p.20)

En la medida que se consolida la Revolución cubana se fortalece la educación general de los dirigentes. Tenía como fin elevar el nivel teórico de los cuadros de dirección, formar hábitos de estudio sistemático, vincular la teoría impartida en las aulas con la práctica de la construcción socialista, sin embargo, no iba acompañado de una estrategia para la preparación de los cuadros.

Los contenidos impartidos eran más contextualizados al desarrollo de la dirección de la industria y la empresa en Cuba, en esta etapa se inició una búsqueda de bibliografía actualizada a través de intercambios con especialistas extranjeros de alto nivel y experiencia internacional, fundamentalmente de Bulgaria, EEUU, algunos de Canadá, España y México. Mediante un proceso de análisis crítico y adecuación a las condiciones específicas de Cuba, su cultura y valores, acorde a los principios de la sociedad socialista.

Se incluyen nuevos contenidos como las técnicas de computación en los programas de preparación de los cuadros, las habilidades en la organización de su trabajo personal y sus relaciones interpersonales,

administración del tiempo, delegación efectiva, planeación y organización del trabajo, liderazgo y motivación y además la dirección por objetivos.

Con los conocimientos y la implementación de experiencias acumuladas hasta ese momento, en 1988 se crearon los primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección el CETED en la Universidad de la Habana y el CETDIR, en el Instituto Politécnico Superior José Antonio Echevarría (IPSJAE). Estos colectivos de profesores diseñaron e impartieron nuevos programas de preparación a cuadros de empresas y entidades públicas. Las formas organizativas que predominaron en los programas fueron: cursos, talleres e incorporan los seminarios y la consultoría gerencial se desarrollaron a tiempo completo. Dada la importancia que adquirió la preparación de los cuadros para los sectores y empresas se comienza a utilizar otra forma organizativa, el entrenamiento a equipos de dirección, centrado por primera vez en la determinación de necesidades de aprendizaje de los cuadros donde se iba a implementar el programa. En consecuencia, surgen las Escuelas Ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y el proceso comienza a planificarse vinculado a las Universidades y los Institutos Superiores Pedagógicos, lo que influye en una mejoría en lo didáctico, en lo metodológico y en el uso de métodos de enseñanza que promovían el intercambio de experiencia.

Se aprecia una tendencia a la preparación de cuadros estable, superior, más transformadora con respecto al período anterior, es dirigida por equipos de profesores universitarios entrenados por especialistas de otros países que tenían como fin el desarrollo de hábitos, habilidades, el fortalecimiento de conocimientos en la ciencia de la dirección, en la organización del trabajo, tomando en consideración las experiencias acumuladas hasta ese momento.

Periodo de 1990 al 2000: Acciones desarrolladas

A consecuencia de la desaparición del campo socialista y la desintegración de la URSS, se produce la agudización del período especial.

Los cuadros cubanos tenían que empezar a trabajar en condiciones muy diferentes, en que los abastecimientos, los clientes y los recursos financieros ya no estaban garantizados por el plan, sino que tenían que resolverlos con una gestión eficiente de mercados, clientes, y de los recursos financieros con que contaban en las empresas que dirigían. (Codina,2004, p.12)

De manera que la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (1991-1995) indica los componentes a trabajar y se agrupan de la siguiente manera: Preparación Política- Ideológica, Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Preparación en Administración- Dirección y Preparación Técnico- Profesional.

Se incorporaron nuevos contenidos vinculados con las relaciones de las empresas y su entorno como: marketing, otros dirigidos a la gestión del cambio, al trabajo con los recursos humanos, negociación, manejo de conflictos, con el fin de elevar la competitividad.

En la medida en que avanzan los años se van realizando acciones de perfeccionamiento y se incorporan otras formas organizativas como programas de Maestrías en Dirección, eventos donde se socializan experiencias y programas de formación doctoral.

El período se caracteriza por una tendencia al rediseño y perfeccionamiento constante en la preparación de los cuadros a consecuencia de la desaparición del campo socialista, se continúa con la estrategia a nivel de país que permitía definir contenidos generales necesarios para trabajar con los cuadros que debían reaprender conocimientos ante un nuevo contexto.

Período 2001 al 2021; Acciones desarrolladas

El período en sus primeros años se enmarca en la continuidad de la Batalla de Ideas, mantiene la prioridad en la preparación en lo político – ideológico y comienza la Universalización de la Educación Superior. Los

centros universitarios municipales encargados de conducir el proceso de preparación de los cuadros del territorio.

En los años 2010 y el 2021 son aprobadas la segunda y tercera versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, en ellas se trabajan los mismos contenidos solo que en función de la actualización económica, política y social.

El proceso de preparación de los cuadros en estos años fortalece la institucionalización y se crea la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno el 18 de octubre del 2011, comienzan a impartirse los Diplomados de Administración Pública y Gestión y Dirección Empresarial tanto a nivel nacional como en las provincias para los cuadros del nivel intermedio de dirección.

La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, entre los años 2018 y 2021 incidió en el perfeccionamiento en el trabajo con los cuadros, razón está que constituye uno de los retos más importantes en la actualidad al ser indicada como una necesidad por el presidente cubano al expresar “no puede cumplirse lo que no se conoce bien. Los cuadros deben leer y estudiar” (Díaz- Canel, 2020, p.9).

La Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno de conjunto con el Ministerio de Educación Superior como rector de la preparación de los cuadros del país, aprueban el Decreto Ley 350 acerca del perfeccionamiento de las Escuelas Ramales y los Centros de Capacitación y se aprueba por el Consejo de Estado y el Gobierno en el 2017. Aparece en la Gaceta Oficial No.13 Extraordinaria de 13 de febrero de 2018. Consejo de Estado.

Un rasgo importante en esta etapa es que se aprueba 19 de marzo del 2021 el Decreto-Ley13/2020 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”, tiene como objeto establecer las normas básicas para la aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus

Reservas y también el Decreto-Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” tiene como objeto establecer los elementos organizativos, las normas y los procedimientos para la mejor aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.

Este período está signado por el surgimiento de nuevas formas de propiedad, asociadas con el capital extranjero, aspecto este en el que hay que dotar a los cuadros a través de los contenidos que reciban de herramientas científicas para que logren llevar con éxito las nuevas tareas que se imponen.

Los contenidos en estos años comprenden un sistema de conocimientos, habilidades y competencias laborales necesarias para el desarrollo de cada empresa por lo que se orienta deben estar estrechamente interrelacionados para lograr la integralidad.

En el año 2019 se comienzan a diseñar de manera estratégica programas de preparación para los intendentes donde sus principales contenidos se dirigieron a: La Administración pública, Gestión del gobierno municipal, Gestión por procesos, Sistemas de trabajo, Planeación estratégica, Sistema Productivos Locales, Diseño de Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), Políticas para el desarrollo territorial, Gestión Financiera para el Desarrollo Local y sus incentivos, Gestión de proyectos de desarrollo local, Cadenas de valor, Contabilidad gubernamental y presupuesto en función del Desarrollo Territorial, Diseño de estrategias de comunicación social, Gobierno electrónico, Perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Territorial, Política Integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad, Ciberseguridad, Normas jurídicas del Sistema de Información del Gobierno.

En el año 2021 se propone la cuarta versión de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La misma indica intencionar a través de sus principios la combinación de los contenidos teóricos con la práctica que ejercen los cuadros.

En la clausura del Octavo Congreso del Partido Díaz-Canel (2021) planteó: “(...) la dirección colectiva, los estudios teóricos son contenidos de seguimiento impostergable, junto con la necesaria formación teórica y de administración, con técnicas de dirección modernas y una amplia base cultural e histórica” (p.12).

Uno de los propósitos en el año 2021 es dotar a los cuadros de conocimientos que contribuyan a la gestión del modelo económico y social de desarrollo socialista, con una actuación consciente y ética, para este fin en el Octavo Congreso del PCC propuso en sus tesis y resoluciones algunos objetivos encaminados a la preparación de los cuadros en la nueva etapa entre ellos : desarrollar desde los contenidos que se imparten la sensibilidad y el vínculo con el pueblo, movilizar a los colectivos laborales en la solución de los problemas, desarrollar la capacidad de dirección, garantizar la solidez política, la autonomía municipal, elevar la formación de convicciones, reforzando su incondicionalidad y compromiso para cumplir tareas y desarrollar habilidades de argumentar, dialogar y utilizar la dirección colectiva en función de la solución de los problemas.

Las formas organizativas comienzan a proyectarse de forma gradual en correspondencia con el nivel de dirección en los que se encuentren los cuadros, en consideración sus necesidades de aprendizajes (diagnóstico), para dar respuesta a las funciones de los cargos. Se incorporan otras formas organizativas como la rotación, sustitución y la autopreparación.

La Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno orienta perfeccionar el proceso de preparación de los cuadros desde el contexto territorial (2021), para ello se crean los Grupos Provinciales y Municipales de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, los cuales tienen la misión de auxiliar a la Administración Provincial del Poder Popular en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros y reservas que garanticen el desarrollo económico y social de la Provincia y la responsabilidad de la planificación, organización y control de la preparación de sus cuadros.

Para ello desde el punto de vista normativo y metodológico la preparación de los cuadros está sustentada en una serie de decretos, leyes y resoluciones que avalan el interés del Estado y el Gobierno en lograr que los cuadros cuenten con herramientas para dirigir y gestionar los procesos con eficiencia (Anexo 1). La aprobación de la nueva Constitución de la República de Cuba (aprobada en el 2019), de resoluciones y decretos leyes le atribuyen al contexto provincial suma importancia de ahí la necesidad de consolidar la preparación de los cuadros. En el estudio presentado se pone de manifiesto como tendencias:

- El proceso de preparación de los cuadros ha transitado por transformaciones en la búsqueda de su perfeccionamiento a tenor con las especificidades de los diferentes momentos históricos del desarrollo de la Revolución cubana.

- Institucionalización de la preparación mediante normativas jurídicas.

- El diseño del proceso de la preparación según los niveles y necesidades de los puestos que desempeñan.

- Proporcionar desde los contenidos que se diseñen herramientas prácticas de dirección e incentivar la innovación y la ciencia en la gestión.

- Contar con un sistema de preparación que responde a las necesidades de los territorios y las funciones de los cuadros.

- La misión de la universidad en la preparación de los cuadros para fortalecer las estructuras de dirección

- La preparación como proceso pedagógico requiere de integrar armónicamente todos los componentes de la preparación.

1.4 El proceso pedagógico de la preparación de los cuadros

La preparación de los cuadros en el país y su evolución revela ascenso gradual hacia un proceso de clara intencionalidad educativa que precisa su conceptualización y profundización desde lo pedagógico en tanto revele un objetivo centrado en la formación integral sobre la base de la relación dialéctica entre la

instrucción, la educación, la enseñanza y el aprendizaje que le permita avanzar hacia un proceso de mayor calidad.

La preparación de los cuadros como proceso pedagógico requiere abordar los conceptos de preparación, capacitación y superación, y reconocer su diversidad en los análisis desde las ciencias empresariales y las ciencias de la educación. Pero a su vez se enfrenta a posicionamientos no siempre claros que permitan su diferenciación y particularidades, lo que puede apreciarse en la literatura consultada y en tesis de doctorado y maestría defendidas en los últimos años (2012, 2016,2019,) relacionadas con el tema.

En contraste con tales ideas y a los efectos de la presente investigación, es importante declarar que más allá de lo formulado en el plano jurídico con estos conceptos, la autora considera que la preparación, capacitación y superación, están estrechamente relacionados y se complementan formando una unidad y un conjunto de acciones a desarrollar dentro del Sistema de Preparación de los Cuadros, aunque en ellos existen aspectos comunes y distintivos, mostrados en la figura I.

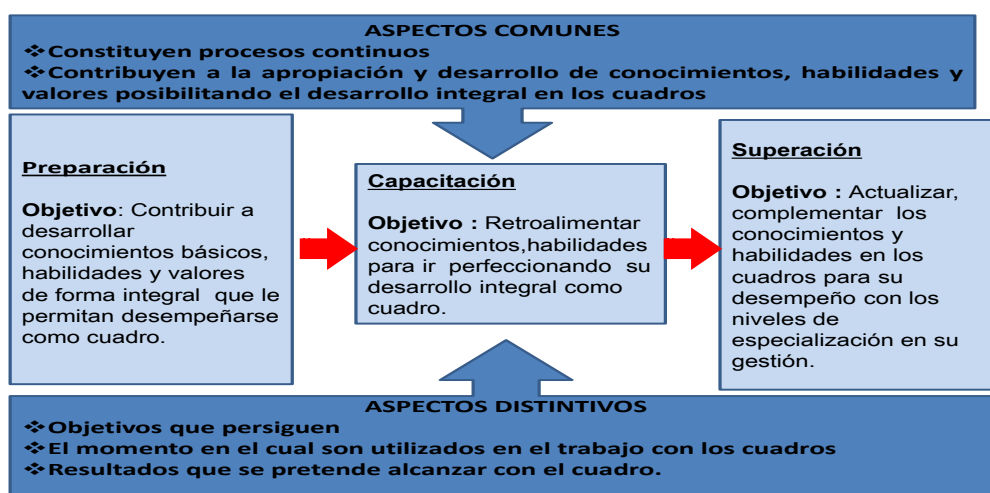


Figura I: Relación entre los conceptos de preparación, capacitación y superación en el trabajo con los cuadros. Elaboración propia.

La figura I refleja el fin que a criterio de la autora poseen los conceptos de preparación, capacitación y superación en el trabajo con los cuadros, aunque es reconocido su amplio tratamiento en autores como (Bernaza, (2013); López, (2013); Calderón, (2015); Burguet, (2017) desde las diferentes ciencias que intervienen históricamente en su desarrollo como, por ejemplo: Filosofía, Psicología, Pedagogía y Dirección. El análisis teórico que se presenta ofrece una síntesis de los enfoques defendidos y las posiciones asumidas acerca de la preparación como objeto de investigación donde se concibe a la misma con un carácter más general, asumiéndolo como concepto más amplio, mientras que la capacitación y superación son más específicas, personalizadas, atendiendo a las características y necesidades individuales, al nivel de preparación precedente y a los niveles a los que se aspira llegar.

La palabra latina *praeparatio* compuesta por el prefijo *prae* que significa pre o antes, el verbo *parare* que significa hacer, disponer, o dejar listo y el sufijo *tio* que hace referencia a acción y efecto. Por lo que puede asumirse que una preparación es aquello que se hace para dejar listo, uso posiblemente inmediato o prolongado, todo dependerá de la situación.

En Cuba existen diversas posiciones de investigadores que han definido el concepto de preparación, en su tratamiento teórico lo relacionan con la actividad de dirección que para esta tesis puede ser entendida y válido para una aproximación a la definición de preparación de los cuadros.

Para (Gore, 1998):

La preparación son las acciones planificadas de forma sistemática, con carácter sistémico, para el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores, en el puesto de trabajo, a partir de necesidades de los individuos y que deben corresponderse con las principales metas y políticas de la organización. (p.68)

Este autor introduce en la definición de preparación las necesidades individuales y organizacionales, posición que se considera valiosa y coherente con la línea que sigue la presente investigación.

Para Morales (2003), es “la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir” (p.26).

Cónsono con el objeto y campo de esta investigación resulta un referente aceptado los aportes (De la Torre, 2000; Pinto, 2000; López, 2013; Calderón, 2015; Amador, 2016; Sánchez y Rojas, 2023) para estos autores el concepto es esencialmente: un proceso donde se enseñan las habilidades y los conocimientos para cumplir con las funciones según el cargo. Tales estudios, en su gran mayoría, van encaminados a la preparación de los cuadros del sector educacional para ejercer sus funciones sin tomar en consideración otras organizaciones administrativas y gubernamentales, no obstante, las concepciones teóricas de estos investigadores fueron tomadas en consideración, a los efectos del presente trabajo.

En el Decreto Ley 350/2017 se concibe la preparación como:

Un conjunto de acciones que además de la preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos y desarrollo de habilidades, así como de las normativas, los procedimientos, las funciones y las competencias que tienen que ver con el cargo y se realiza antes de promover al cuadro. (p.52)

Salgado (2016) añade un elemento novedoso a juicio de la autora: “la apropiación de conocimientos que se acompañan con la experiencia de la vida” (p.34).

Estos presupuestos compartidos se enriquecen con la visión de Hernández (2016) al incorporar además de las experiencias vividas “el intercambio colectivo y sus relaciones, el papel de la práctica y el contexto social en que el sujeto se desarrolla” (p.21).

Para concluir el análisis se construye una matriz binaria (Anexo 2) que identifica la centralidad de las palabras claves en la definición del concepto y la relación con algunos de los autores estudiados, en el que pueden identificarse con los puntos de color rojo las palabras coincidentes en cada uno de los

autores, estos son identificados con los puntos azules. Este análisis se realizó con el apoyo del software UCINET, Versión 6.743 como se aprecia en la (Figura II).

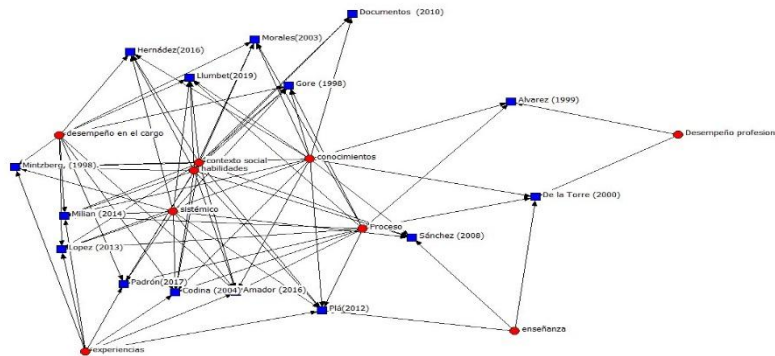


Figura II Análisis de puntos comunes en el concepto de preparación vinculada al trabajo con los cuadros. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis anterior se distinguen puntos comunes entre los autores mencionados con respecto al concepto de preparación, se consideran valiosos y coherentes con la comprensión que sigue la presente investigación, la conciben como proceso; donde se adquieren y desarrollan los conocimientos y las habilidades, integradas en un sistema, contextualizado y personalizado desde las experiencias, que debe responder a las exigencias del desempeño de los cuadros.

La autora considera que en estas conceptualizaciones sobre la preparación no solo se incluyen los conocimientos y el desarrollo de habilidades, es necesario además desarrollar valores y concebirla como una inversión para la ejecución de determinado desempeño en su gestión y otro elemento a considerar es que precisan en su integración de fundamentos políticos, jurídicos y científicos que sustentan el proceso de preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba.

Por tanto, se identifica la necesidad de considerar las contribuciones de los autores antes mencionados y proponer una definición de preparación de los cuadros. Según Ramírez, Salcedo, Ponce y Bello (2022) definen la preparación de los cuadros como: Proceso pedagógico, sistemático, con carácter sistémico, integrador, práctico, orientado a resultados y a la obtención de conocimientos, al desarrollo de habilidades

y valores en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y la experiencia de los cuadros para su desempeño en el cargo.

Se considera de forma sistemático, pues no es posible lograr la preparación del ser humano mediante una acción aislada; sino fundamentalmente a partir de una secuencia de acciones que permitan al cuadro desarrollarse integralmente. El proceso de apropiación y desarrollo de los conocimientos, habilidades, capacidades, valores, convicciones, toma de decisiones, desarrollo de la autonomía y autodirección; por solo mencionar algunos elementos necesarios para su desempeño como cuadro, no pueden lograrse a partir de acciones aisladas o intermitentes; sino que se requiere de un alto nivel de sistematicidad e intencionalidad para la transformación de sus modos de actuación.

El proceso de preparación de los cuadros es integrador porque aborda los diferentes contenidos en los que debe prepararse el cuadro, ya sea en el orden político-ideológico, técnico y profesional, medioambiental, económico, jurídico, científico y otros, para estar en condiciones de enfrentar los desafíos que le imponen sus funciones y los cambios en el entorno.

Otro elemento distintivo radica en el carácter sistémico, el cual organiza jerárquicamente los componentes de la enseñanza-aprendizaje (contenido, métodos, formas organizativas) y acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos previstos que se nutren sistemática y continuamente de un diagnóstico de necesidades de aprendizaje que integre las potencialidades y necesidades personales, sociales y empresariales.

Es práctico porque parte de la praxis de la actividad de dirección, del contexto donde se desempeña el cuadro y combina armónicamente la teoría que le va a aportar el proceso de preparación, donde actúan como sujetos de aprendizaje, a partir del criterio de que la preparación de los cuadros tiene lugar desde el ejercicio de sus funciones directivas, en estrecha interacción con el contexto socio-histórico concreto. Se utiliza la experiencia individual y grupal acumulada en el auditorio, contribuyendo al desarrollo personal del

dirigente, acorde con el enfoque histórico cultural, que concibe al cursista como un ente activo en su desarrollo y en interacción con el medio.

Está orientado a resultados, en tanto su fin esencial es propiciar el perfeccionamiento de la gestión de los cuadros, expresada en los resultados de su labor, en un proceso caracterizado por la visión estratégica para analizar los desafíos del entorno, plantear y ejecutar soluciones. No se trata de la transmisión pasiva de conocimientos, sino de la incorporación activa y la transformación en nuevas habilidades y capacidades para producir el cambio en su organización, con el mejoramiento en el desempeño de sus funciones.

Una vez expresadas las posiciones teóricas, se revela la necesidad de profundizar en el proceso pedagógico como esencia en la preparación de los cuadros. Para González, Recarey y Addine (2004) “Es aquel proceso educativo donde se pone de manifiesto la relación entre la educación, la instrucción, la enseñanza y el aprendizaje, encaminado al desarrollo de la personalidad del educando para su preparación para la vida” (p.35).

Otros autores definen al proceso pedagógico como:

Los procesos conscientes, organizados y dirigidos a la formación de la personalidad, en los que se establecen relaciones sociales activas, recíprocas y multilaterales entre educador, educando y grupo orientadas al logro de los objetivos planteados por la sociedad, la institución, el grupo y el individuo.(Sierra,2004,p.312)

Addine (2013) considera al proceso pedagógico como el que integra todos los procesos conscientes, organizados y dirigidos a la formación de la personalidad; y enfatiza que: la dirección es un rasgo distintivo de este proceso y punto de partida para el desarrollo del proceso formativo; el carácter social y orientador de la educación forma parte consustancial de su núcleo. (p.61)

De las posiciones de los autores se aprecian puntos de encuentro respecto a las ideas siguientes: el carácter generalizador del proceso pedagógico a partir de las relaciones dialécticas entre diferentes

procesos que lo integran, lo conciben como un proceso social de transmisión de la cultura, del desarrollo humano y de formación integral de la personalidad, destacan la relación dialéctica entre educación, la instrucción, la enseñanza y el aprendizaje, y la necesidad de crear condiciones de educación y enseñanza para el desarrollo integral de la personalidad.

Se asume la preparación de los cuadros como un proceso pedagógico que integra todos los procesos educativos, conscientes, organizados y dirigidos a la formación del cuadro, donde se pone de manifiesto la relación dialéctica entre la educación, la instrucción, la enseñanza, el aprendizaje y las relaciones recíprocas entre el facilitador y los sujetos participantes, vinculados a la actividad de dirección y con el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación orientadas al logro de los objetivos en distintos contextos sociales.

Desde la perspectiva que ofrecen los planteamientos anteriormente analizados, el proceso de preparación de los cuadros en todas las ramas y sectores de la sociedad descubre una particularidad formativa que se sustenta en lo psicológico, sociológico, pedagógico y didáctico, que se enriquece y complementa con los fundamentos políticos y jurídicos del proceso de la preparación de los cuadros.

De acuerdo con la posición de Martínez (2009) al definir que en la preparación de los cuadros se conjugan dos procesos esenciales: el proceso de dirección de la preparación y superación de los cuadros en el que se producen y reproducen las relaciones de poder, a partir de la aplicación de una política trazada a tal efecto, la Política de Cuadros, y mediante la ejecución de la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros y reservas. No persigue fines académicos, sino político- administrativos. Sus principales fundamentos, por tanto, no son didácticos, ni pedagógicos, sino ideo-políticos, éticos y jurídicos y la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros: aquel proceso orientado a la formación de un tipo particular de profesionales (los cuadros), dotándolos de los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades, valores requeridos para la actividad profesional de dirección, es decir, la planificación,

organización, ejecución y control de este proceso mediante leyes, principios y las categorías básicas de la Pedagogía y la Didáctica General (p.38).

El resultado de la tesis centra su atención en la Dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros basado en el principio de colaboración coordinada que contribuye a integrar la participación de los gestores implicados para planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de la preparación de los cuadros en la provincia, fundamentado pedagógicamente, sin negar, contradecir ni suplantar los fundamentos políticos y jurídicos del proceso en cuestión.

Se significa entonces que el proceso de preparación de los cuadros parte de ser entendido como un fenómeno educativo, concebida la educación como “fenómeno multilateral, que penetra en todas las esferas de la vida social lo que se expresa en un sistema coherente de influencias de toda la sociedad en la formación del hombre” (Sánchez, 2008, p.43).

Se asume que la educación es la categoría principal de la Pedagogía como:

La preparación de la persona para aportar al desarrollo de la sociedad, que se expresa en una actitud transformadora y creadora en todos los contextos, se alcanza con el aprendizaje de los conocimientos, las habilidades, los valores, los métodos y modos de actuación acumulados en la cultura del hombre, a través de actividades que pueden organizarse como un proceso de enseñanza sistemático, intencionalmente concebido en relación con los fines de la sociedad, con unos contenidos especialmente seleccionados, para desarrollar una dinámica comunicativa estructurada temporal y espacialmente, en relación con las características individuales y colectivas de los sujetos que intervienen y que requiere de una dirección pedagógica.(Plá, 2012, p. 25)

Teniendo en cuenta las formulaciones anteriores, (Vigotsky ,1995) enuncia una peculiar relación entre la educación, el aprendizaje y el desarrollo. La educación constituye un proceso social complejo e histórico concreto, en el que tiene lugar la transmisión y apropiación de la herencia cultural acumulada por la

humanidad. El objetivo esencial de la educación es promover el desarrollo, esta promoción se alcanza cuando el proceso de preparación es capaz de conducir a los cuadros más allá de los niveles alcanzados y propicia la realización de aprendizajes que superen las metas ya logradas.

La preparación de los cuadros, en correspondencia con los fundamentos expresados, se enmarca dentro de la educación de adultos, constituye un presupuesto importante la Andragogía, pues parte de la comprensión de que el adulto es sujeto de la educación y no objeto de la misma; la autora considera tener en cuenta en la preparación de los cuadros, los principios definidos por Knowles (2006) para el aprendizaje:

-El adulto necesita saber por qué tiene que aprender algo antes de someterse al proceso de aprendizaje: identificar claramente la necesidad de su aprendizaje, sabiendo sus metas podrá aprovechar la preparación para aproximarse de conocimientos que le permitan potencializar su desempeño.

-El papel de la experiencia del adulto: los participantes traen un cúmulo de conocimientos generales (de su vida, de su o sus grados académicos, de cursos previos y de otras tantas fuentes de información), así como las experiencias acumuladas por el tiempo y eventos vividos.

-Disposición de aprender del adulto. Los contenidos temáticos desarrollados en la preparación deberán ser significativos al participante adulto para que los relacione con su vida o algún rol de ella y se dispongan aprender lo que necesitan saber o poder hacer, para cumplir su papel en la sociedad.

En Cuba desde 1959 el proceso de preparación de los cuadros está estrecha e indisolublemente relacionado con el sistema educativo y por ende dirigido y organizado sobre las bases del mismo, que se corresponden directamente con las posiciones teóricas relacionadas con el proceso pedagógico.

1.5 La preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en los nuevos escenarios del desarrollo económico y social

A partir del Octavo Congreso del Partido (2021) se aprobaron varias políticas encaminadas a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución los cuales tienen como objetivo garantizar un desarrollo sostenible. Entre los años 2017 y 2022 se aprecian algunos cambios que modifican el desempeño de los cuadros, ellos son: la combinación de las distintas formas de gestión estatal y no estatal, el incremento de exportaciones y sustitución de importaciones, la unificación monetaria y cambiaria entre otros. Todas estas transformaciones implican una gradual descentralización de facultades y el incremento de la responsabilidad de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular quien contribuye al desarrollo socioeconómico de la provincia,

Entiéndase Administración Provincial del Poder Popular desde lo establecido en el Decreto 69/2023 De las estructuras organizativas en las Administraciones Provinciales del Poder Popular: “La estructura organizativa que responde al principio de agrupación de órganos de dirección que cierren procesos y faciliten la obtención de resultados, y está sujeta a las adecuaciones que demande el ejercicio práctico de su aplicación”. (p.2)

Entre los fundamentos jurídicos que sustentan la preparación de los cuadros es preciso considerar, el Decreto Ley No. 13/2020 del Sistema de trabajo con los Cuadros emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, donde refiere que este proceso se desarrolla en el marco del Sistema de Trabajo con los cuadros y lo define “como el conjunto de procesos que se desarrollan, de modo particular e interrelacionados en la aplicación de la Política de Cuadros” (p.38). Como aparece representada en la siguiente figura:



Figura III. Componentes de la Política de Cuadros. Decreto Ley 13/2020 Sistema de trabajo con los cuadros.

Comprender desde el punto de vista político como jurídico la preparación de los cuadros desde la Administración Provincial, supone en este orden distinguir rasgos esenciales: es un proceso de toma y ejecución de decisiones de dirección sobre la preparación de las personas seleccionadas intencionalmente para ocupar cargos de dirección, una indelegable responsabilidad de los cuadros de dirección del primer nivel de dirección en la provincia; es un proceso de contenido formativo, no reducible a la llamada formación académica, y se desarrolla en el Sistema de trabajo con los cuadros como se aprecia en la figura anterior.

Teniendo en cuenta a Ramírez et al. (2022) quien propone en la presente investigación definir la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular como: proceso pedagógico sistemático, con carácter sistémico, integrador, práctico, orientado a resultados y gestionado por los grupos de preparación de cuadros provincial y municipales para la obtención de conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y la experiencia de los cuadros para su desempeño en el cargo contextualizado al desarrollo político-ideológico, económico y social de la provincia.

El proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular se caracteriza por tener principios definidos en el Decreto Ley 13/2021 ellos son:

-La preparación de los cuadros se realiza de acuerdo con la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno.

-Combina la preparación teórica y práctica y articula los componentes del contenido general de la preparación de los cuadros con el consecuente enfoque político-ideológico.

-La responsabilidad y el compromiso del cuadro con su superación potenciando la auto preparación.

Para el cumplimiento de la responsabilidad mencionada anteriormente en la Administración Provincial del Poder Popular existe la Dirección de Cuadros, órgano rector metodológico quien atiende y asesora la política de los cuadros aprobada por el partido y el gobierno.

Dentro de las múltiples funciones que debe cumplir la Dirección de Cuadros se encuentra la creación del Grupo Provincial para la Preparación, además de orientar y controlar la creación de los Grupos en cada una de las Administraciones Municipales. Para ello, estos grupos se sustentan en una gestión que garantiza la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso de preparación, dirigida a un fin previamente identificado.

Refiriéndose a la gestión señala Barnard (2012) que: "(...) se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proceso, un proyecto, un plan, una estrategia" (p.6).

Otras definiciones identifican la gestión como: "la forma de enfocar el trabajo donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades o acciones de una organización mediante la identificación, selección, descripción y mejora continua de los procesos" (como se citó en Batista, 2016).

La preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno, como proceso social transformador, ha de ser gestionado e intencionalmente conducido por el conjunto de decisiones en la planificación, organización,

ejecución, control y evaluación con la integración de todos los recursos, tanto materiales como humanos que influyen en el perfeccionamiento continuo y posibilitan obtener los resultados previstos en el proceso. Las definiciones anteriores reconocen la importancia de la gestión para lograr alinear la planificación de las acciones de preparación al diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros.

En Cuba el diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los cuadros (DNA), también es utilizado en la literatura como diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), ha sido abordado en los documentos legales establecidos a nivel del país, así como, en las diferentes investigaciones desarrolladas por autores como: (Chiavenato, (2007); Obregón, (2008); Cañizares, (2008); Batista, (2015); Sánchez, (2017); Acevedo, (2018); Llumbet, (2019), desde enfoques pedagógicos y también en el ámbito empresarial. Del análisis realizado a partir del estudio de sus posiciones se puede asumir que: el diagnóstico de necesidades es un proceso, se utiliza generalmente para recoger información y en numerosas ocasiones para elaborar planes y programas y es ampliamente utilizado en el ámbito pedagógico y empresarial.

Se toman las consideraciones aportadas por Acevedo (2018) cuando sostiene que las necesidades de aprendizaje de los cuadros debe cumplir dos premisas: “ser precisas y objetivas” (p.39). Estas son reflejo de los resultados del trabajo de los cuadros y tiene como fuentes principales: la observación y análisis cotidiano de su trabajo, el resultado de sus evaluaciones, así como de las visitas realizadas por instancias superiores de dirección de la Administración Provincial, del Partido y de las organizaciones de masas, especial utilidad tienen los estados de opinión para identificar aquellas cuestiones que generan insatisfacción y por esa vía, profundizar en el análisis para identificar en cuáles asuntos debe intervenir para corregir la situación existente.

Acevedo (2018) por otra parte plantea: “La realización del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje debe garantizar la flexibilidad que permita ajustarlo a nuevas situaciones que pueden surgir en el trabajo de dirección cotidiana y que pueden incluso modificar la prioridad definida para determinados

aprendizajes” (p.41). Por todo lo anterior expuesto la base para diseñar el proceso de preparación de cuadros descansa en la identificación, precisa y específica, de las necesidades de aprendizaje; a partir de lo cual se diseña el proceso pedagógico.

La Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas constituye el soporte principal para orientar al Grupo Provincial de preparación de Cuadros en el qué hacer con el diseño del proceso en cuanto a la definición de los objetivos generales, contenidos, formas organizativas y principios para contribuir a elevar los resultados en el desempeño de sus funciones, en el fortalecimiento de su liderazgo y autoridad en correspondencia con los niveles, cargos, y funciones, para fortalecer su desempeño, comportamiento ético y el compromiso con la Revolución y el Socialismo.

La preparación de los cuadros en la Administración Provincial, de manera particular, requiere de un fundamento didáctico que se sustenta en el diseño que se realice del proceso de enseñanza aprendizaje, dirigido a complementar, profundizar, actualizar y atender a las necesidades del cuadro que está insertado al proceso. Cada una de las acciones debe prepararlo como sujeto activo de su propio aprendizaje y desarrollo, hacerlo capaz de transformar el entorno en que vive y transformarse así mismo para vivir en la etapa histórica concreta en la que desarrolla su actividad de dirección.

Concebir y desarrollar el proceso pedagógico de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial, significa dirigir la atención a los aspectos clásicos de cualquier proceso de enseñanza aprendizaje como son: ¿Qué debe saber?, ¿Qué debe saber hacer?, además Codina (1998) argumenta con respecto a los cuadros, que se ha incorporado también ¿Qué debe saber ser?, que se define como “la capacidad que tiene una persona para desarrollar las actividades pertinentes en función de su medio de trabajo y que se representa como una interacción entre el saber y el saber hacer” (p.9).

El concepto de proceso de enseñanza- aprendizaje según plantea Addine (2013)

Proceso pedagógico que posee las características esenciales de éste, pero se distingue por ser mucho más sistemático, planificado, dirigido y específico por cuanto la interrelación maestro-alumno, deviene de un accionar didáctico mucho más directo, cuyo único fin es el desarrollo integral de la personalidad de los educandos. (p.38)

Respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje, supone entender que sus componentes constituyen sistemas que estructuran todo el proceso y revelan una relación especial, existe consenso entre los docentes e investigadores, en admitir como “componentes no personales el objetivo, el contenido, los métodos, los medios, la evaluación y las formas de organización; en tanto el alumno, el profesor y el grupo, constituyen componentes personales” (Addine, 2013, p.39).

Es importante reconocer que el objetivo es la categoría rectora del proceso de enseñanza- aprendizaje, define al resto de los componentes. En su función orientadora y valorativa, constituye una aspiración, un propósito, una meta a alcanzar.

Contextualizado al objeto de estudio, los objetivos generales del proceso de preparación de cuadros ocupan un lugar destacado en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que expresan la transformación planificada que se desea lograr en la formación del tipo de cuadro al que aspira la sociedad los cuales se definen desde el Decreto Ley 13/2020 que legaliza el Sistema de Trabajo con los cuadros en su artículo 40:

- Garantizar la continuidad del proceso educativo bajo el principio de una sólida formación político-ideológico, técnico-profesional, en administración y dirección, así como en defensa nacional, territorial y civil.

- Contribuir a su superación de manera continua y sistemática para elevar la eficiencia y eficacia, la calidad en el cumplimiento de sus atribuciones, funciones y obligaciones, así como al desarrollo de una cultura

integral, que les permita promover a cargos superiores o de mayor complejidad y fortalecer su desempeño, liderazgo y autoridad como cuadro.

Del análisis de estos objetivos generales se infiere que se trata de un proceso caracterizado por estar orientado a la formación de un tipo particular de profesionales (los cuadros), dotándolos de los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades, valores requeridos para el desarrollo de una actividad especializada. La contextualización de los objetivos supone reconocer objetivos concretos y medibles, derivados de las necesidades de aprendizaje reconocidas en el diagnóstico y del vínculo con las prioridades y líneas estratégicas que defina la Administración en la provincia.

Otro de los componentes es el contenido que se reconoce como aquella parte de la cultura que debe ser objeto de apropiación para alcanzar los objetivos propuestos. En su estructura se identifican los sistemas de conocimientos, habilidades y valores.

En el caso particular de los cuadros el decreto anteriormente mencionado define los contenidos generales para su desarrollo que emana directamente de los objetivos ajustado al contexto socio-político en que se desarrolla el cuadro, a las exigencias cambiantes del objeto de dirección, al diagnóstico de necesidades de aprendizaje, a las precisiones nacionales y provinciales que se determinan y también a los resultados concretos que alcanza en la práctica de la actividad de dirección que ejerce, ellos son: Político-Ideológico, Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Administración – Dirección: Económica-Jurídica y Técnico-Profesional, aunque son definidos nacionalmente, el nivel provincial como estructura intermedia de gobierno, posee autoridad para incorporar sistemas de conocimientos, habilidades y valores según sus necesidades territoriales.

En la preparación de los cuadros, el proceso de enseñanza-aprendizaje se enriquece con la transferencia de los contenidos fundamentales de los procesos inherentes a la actividad de dirección que ejercen.

Entiéndase por ello, el empleo de los problemas, tareas, métodos, instrumentos y otros elementos

esenciales en el escenario laboral, de mayor pertinencia que las situaciones de aprendizaje construidas distantes de la práctica directiva.

A los efectos de esta investigación, resulta pertinente considerar que las formas organizativas de este proceso, como componente didáctico, reflejan la estructuración y ordenamiento interno del proceso de enseñanza aprendizaje, a partir de sus características propias, a diferencia de las que se estudian y reconocen en la formación básica y universitaria.

En el caso de las que se utilizan en el proceso con los cuadros son definidas nacionalmente a través del Decreto 13/2021, donde se establecen varias formas organizativas específicas, las que por su naturaleza pueden ser dirigidas y ejecutadas desde los equipos de dirección donde se desempeña el cuadro como son: la asesoría, la rotación por el cargo, sustitución temporal, entrenamientos, en este último grupo se encuentran aquellas formas organizativas en las que el cuadro forma parte de un colectivo: cursos, diplomados, maestrías, especialidades, doctorados. La selección de una adecuada forma organizativa es importante ya que estas deben incentivar a una combinación de actividades entre lo grupal y lo individual, en las que se logre propiciar el intercambio de experiencias positivas en la actividad que ejercen.

En la preparación de los cuadros los componentes del proceso de enseñanza–aprendizaje, asumen rasgos singulares, lo que determina el carácter especial del mismo. Entre esos rasgos se destacan:

- a) Los cuadros son sujetos de aprendizaje adulto, orientados hacia la solución inmediata de problemas apremiantes, que poseen experiencia, y un status elevado en su colectivo.
- b) Los docentes como facilitadores y/o mediadores en la conducción del proceso.
- c) Los objetivos están encaminados a producir un cambio en el comportamiento y los modos de actuación personal de los cuadros, como sujetos de aprendizaje.
- d) La selección del contenido es a partir de las exigencias y demandas sociales, tomando en consideración los resultados del diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje.

e) El empleo de formas organizativas diferentes (asesorías, trabajo en equipos de dirección entre otras) en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

f) Las características particulares de la evaluación, en correspondencia con la finalidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

g) Las características del medio laboral en el que actúan los cuadros.

i) La retroalimentación como un elemento consustancial al proceso de enseñanza – aprendizaje, tanto de los resultados del grupo, como del comportamiento individual, de manera que los cuadros puedan conocer sus puntos fuertes y débiles, como condición primaria para el cambio personal.

Por último, se reconoce el desafío de la planificación, organización, ejecución y control de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial, así como la necesidad de perfeccionar este proceso en el nivel provincial, a través de un modelo pedagógico.

Conclusiones del capítulo 1

Los fundamentos teóricos y metodológicos revelaron en la obra de los autores nacionales e internacionales consultados que reconocen las características del proceso de preparación de los cuadros a partir de la necesidad identificada en cada época y los cambios en lo económico, político y social. En la presente investigación se identifica como proceso pedagógico desde una visión de integración de todos sus gestores con una esencia formativa que se sustenta en lo pedagógico, se enriquece y complementa con los fundamentos políticos y jurídicos del proceso, en cuestión, por eso resulta pertinente incorporar a la planificación, organización, ejecución y control de este proceso, las leyes, los principios y las categorías básicas de la Pedagogía y la Didáctica General.

CAPÍTULO 2

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA ADMINISTRACIÓN
PROVINCIAL DEL PODER POPULAR. ESTADO ACTUAL**

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DEL PODER POPULAR. ESTADO ACTUAL

En este capítulo se expone las acciones y resultados del diagnóstico llevado a cabo para precisar el estado actual del problema de investigación y realizar una propuesta de solución. Se determinan las dimensiones e indicadores de la variable y los instrumentos para su evaluación y se valoran los resultados obtenidos.

2.1 El estado actual del proceso de Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas.

El diagnóstico se realizó durante los meses de septiembre y octubre del 2022 en la provincia de Matanzas, mediante la ejecución de las siguientes acciones: operacionalización de la variable de investigación y su valoración por criterio de expertos, selección de la muestra, aplicación de métodos, análisis de las dimensiones y los indicadores, y valoración sobre el estado actual de la variable.

En la definición de la variable, dimensiones e indicadores, que permiten evaluar el estado actual de la preparación de los cuadros desde la Administración Provincial, fueron consultados 18 expertos. Se aplicó y procesó una encuesta (Anexo 3 y 4) a través del cálculo del coeficiente de conocimiento de cada experto (K_c), el coeficiente de argumentación (K_a) para finalmente determinar su coeficiente de competencia (K) que se evaluó de alto ($0,8 < K \leq 1,0$). Estos desempeñan su labor profesional en las provincias Matanzas, La Habana, Isla de la Juventud, Villa Clara y Camagüey.

A los expertos seleccionados se les aplicó una encuesta (Anexo 5) que contenía la variable: Preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular y la identificación de tres dimensiones con sus indicadores.

Con la consulta a los expertos y la valoración que hacen de las dimensiones y de los indicadores se elaboró la matriz de Saaty método que utiliza la comparación por pares. El procesamiento de los

resultados permitió valorar la variable, las dimensiones e indicadores de apropiados para este estudio y corroborar que pueden ser utilizados. La variable fue evaluada entre las categorías de muy adecuada y adecuada en un 98% por tanto se asume esta como variable de la investigación, en el caso de las tres dimensiones y sus indicadores fueron evaluadas muy adecuadas (Anexo 6). Además, se tuvo en cuenta las valoraciones cualitativas que ofrecieron algunos expertos referidos a: considerar en la definición de la dimensión 1 Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros, la incorporación de las atribuciones y obligaciones de los cuadros y no dejarlo solo en las funciones e incluir un indicador más relacionado con la evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de cuadros.

A continuación, se describe la muestra seleccionada y el estado inicial de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas, según los criterios de medida, la escala de evaluación y los métodos empleados en el diagnóstico para la medición de la variable. (Anexos 7y 8)

La población está constituida por 25 Direcciones de Cuadros, por 13 Grupos de Preparación y Superación de Cuadros con 192 especialistas de cuadros que trabajan en la provincia de Matanzas. El criterio de selección de la muestra fue intencional obedeció a la factibilidad para el procesamiento y análisis de los datos por ser una población pequeña. Es importante resaltar que se tuvo en cuenta la experiencia en sentido general de todos los especialistas seleccionados en la muestra, elemento este que contribuye al perfeccionamiento y profundización del tema que se investiga. (Anexo 9)

La muestra quedó definida por la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas con cinco especialistas y seis Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales de los municipios Matanzas, Limonar, Cárdenas, Jagüey, Colón y Jovellanos, con. 35 especialistas. Se seleccionó una unidad de estudio conformada por 42 especialistas que integran los Grupos de Preparación de Cuadros Provincial y Municipales.

Aplicación de los métodos científicos

Para obtener la información necesaria relacionada con todos los indicadores se aplicaron los métodos de investigación que permitieron valorar el comportamiento de las dimensiones e indicadores del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial y evaluar científicamente la variable en su estado actual. Entre ellos se encuentran: la revisión de documentos, para lo cual se confeccionó una guía (Anexo 10, 10a, 10b), la entrevista individual, (Anexo 11), las encuestas, (Anexo 12), también se aplicó entrevista grupal (Anexo 13) y la observación participante. (Anexo 14)

Para el análisis de la Dimensión 1: Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros, se tuvo en cuenta la información obtenida en la revisión de documentos, las encuestas, entrevistas individuales y grupales además de la observación participante y su valoración a partir de los descriptores determinados por la autora y que se expresan en el Anexo 7.

El comportamiento del indicador 1.1 Estado de la planificación de los Sistemas de preparación de los cuadros se pudo constatar mediante el método revisión de documentos y las guías diseñadas para ello (Anexo 10 y 10b) para lo cual fueron seleccionados los documentos normativos que rigen el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y otros documentos de interés para este indicador.

Los documentos normativos consultados fueron: El Decreto Ley 13/2020 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas y el Decreto Presidencial 208/2021 Reglamento del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. También se consultaron otros documentos oficiales que son elaborados a nivel provincial como los Sistemas de Preparación de los cuadros. Del análisis de estos documentos se constató que:

Ellos reconocen la responsabilidad en la planificación, organización, ejecución y control de las Administraciones Provinciales en la conducción del proceso de preparación de los cuadros en la provincia, se aprecian los contenidos generales y las formas organizativas a trabajar, además el Decreto Ley 13/2020 identifica en el artículo 3.1 la categorización y jerarquización de los cuadros. Los elementos

anteriormente mencionados constituyen fortalezas para el trabajo con el proceso de preparación de los cuadros.

Sin embargo, en el Decreto Presidencial 208/2021 como Reglamento metodológico para el Trabajo con los cuadros en opinión de la autora no aparecen declaradas explícitamente orientaciones suficientes para trabajar a nivel provincial. En ellos no se aprecia indicaciones para la evaluación de impacto del proceso de preparación, no se orienta hacia la realización del diagnóstico como elemento necesario para el diseño del proceso de preparación de los cuadros, tampoco aparecen orientaciones para trabajar con el reforzamiento de los valores en los cuadros.

Se concluye que en los documentos normativos para el trabajo con el proceso de preparación de los cuadros no se aprecian orientaciones suficientes a los especialistas de las Direcciones de Cuadros en la provincia para la planificación del proceso en el contexto de la Administración Provincial.

Al analizar el resultado de los 14 Sistemas de Preparación de los Cuadros que se diseñaron por parte de los Grupos de preparación Municipal en la provincia de Matanzas en el período de 2017- 2021 se evidencia que se planifican acciones generales y algunas específicas para la preparación en cada una de las Administraciones Municipales, no obstante, se reconoce la necesidad de trabajar en dificultades como:

- No se aprecian en el 96,36% de los Sistemas de Preparación de los cuadros en su planificación las indicaciones nacionales referidas a la elaboración de este documento.
- No se tiene en cuenta en la planificación de los Sistemas que las acciones de preparación estén planificadas de manera estratégica.
- Poca diversidad de formas organizativas en el Sistemas de preparación, predomina la planificación de tres formas organizativas con énfasis en cursos de posgrados, el taller y la auto preparación de las 14 que aparecen decretadas en la Estrategia Nacional.

- No están el 95% de las formas organizativas planificadas en correspondencia con los niveles de dirección de los cuadros.
- No se aprecian acciones vinculadas a las líneas estratégicas de la provincia.
- No existe homogeneidad en la planificación de los Sistemas de Preparación de los cuadros para facilitar el control por parte del Grupo Provincial de Preparación de Cuadros, se presentan con estructuras diferentes en cada municipio.

Al realizar el análisis del Balance del Proceso de Preparación de los Cuadros Provincial y de las 13 Administraciones Municipales se pudo comprobar que no se aprecia la determinación de los indicadores que permiten valorar si se avanza en las acciones planificadas para preparar los cuadros, en un 97% de los documentos de balance declaran fortalezas y debilidades del proceso en la provincia, en el 96,14% no se aprecia una evaluación de cuáles fueron las formas organizativas más efectivas en la preparación que permitan tomar nuevas decisiones para la planificación, organización y ejecución de acciones, tampoco se aprecia una valoración del trabajo de los Grupos de preparación provincial y Municipales quienes conducen este proceso.

Se aplicó una encuesta (Anexo 12) a 42 especialistas que conforman los grupos, los cuales reconocen en un 100% que los Sistemas de preparación se planifican en el nivel provincial y en cada una de las Administraciones Municipales. El 94% de ellos argumentan que se planifican acciones de forma general para todos los cuadros sin tener en consideración los niveles de dirección y el 91,6% manifiesta que casi nunca planifican acciones específicas, otro argumento referido por el 92,6 % de los encuestados es que las acciones se planifican sin considerar las líneas estratégicas trazadas para el desarrollo de la provincia.

Se realizó la entrevista grupal (Anexo 13) a especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros en un clima agradable y de respeto, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

-Todos los especialistas consideran como fortaleza de la planificación de los sistemas la existencia de documentos rectores que orientan qué hacer con el proceso, sin embargo, manifiestan, que no aprecian en ellos orientaciones específicas para trabajarlo desde el nivel provincial. Señalan la creación de los Grupos Provincial y los Municipales de preparación de cuadros.

En tal sentido enuncian debilidades como: desconocimiento para determinar las acciones específicas en correspondencia con las líneas estrategias de la provincia, manifiestan que muchos no tienen una formación pedagógica, elemento este que incide en no jerarquizar desde las necesidades de aprendizaje de los cuadros las acciones que se planifican.

Existe consenso entre los resultados obtenidos en la entrevista grupal a los especialistas de la Dirección Provincial y Municipal de Cuadros, al reconocer en sus valoraciones que planifican acciones de preparación, además se registra en la entrevista el desconocimiento para determinar las acciones específicas en correspondencia con las líneas estratégicas de la provincia.

Se realizó la observación participante (Anexo 14) al Grupo de Preparación Provincial y a seis de los Grupos Municipales, en los que se puso de manifiesto insuficiencias en los conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros, no toman en cuenta las formas organizativas, ni algunos de los contenidos que refieren estos documentos, su actuar expresa conocimientos ya derogados, además se determinan acciones generales para la preparación sin tomar en consideración las necesidades de aprendizaje ni el nivel de dirección en el que trabajan .

La triangulación de la información obtenida por los métodos aplicados evidenció que el sistema planificado cumple con alguna de las indicaciones nacionales, se planifican solamente tres formas organizativas que aparecen decretadas en la Estrategia Nacional y no están en correspondencia con los niveles de dirección; existen acciones planificadas pero no de forma estratégica, aunque algunas se relacionan con las líneas estratégicas de la provincia y no son definidos los valores a reforzar en los cuadros.

En correspondencia con la escala asumida y los aspectos evaluados el indicador 1.1 se considera poco adecuado.

En cuanto al indicador 1.2 Organización de los Sistemas de preparación de los cuadros se aplicó entrevistas grupales e individuales con el objetivo de obtener información sobre los criterios que poseen los especialistas de las Direcciones de Cuadros en las Administraciones Municipales respecto a la organización del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial.

En la entrevista grupal realizada a cinco especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros refieren como fortalezas la existencia de los Grupos de Preparación en tanto reúne a especialistas con autoridad para definir quiénes van a ejecutar las acciones de preparación que con anterioridad son definidas desde la planificación. Con relación a las dificultades la opinión de los especialistas coincide en evaluar de regular la coordinación que se realiza para organizar desde los Grupos de Preparación las acciones planificadas.

En las valoraciones realizadas en la entrevista individual a 35 especialistas de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales se evaluó de regular la coordinación que se realiza para organizar las acciones, se develaron dificultades relacionadas con la jerarquización de algunas acciones según el nivel de dirección donde se encuentre el cuadro. Sin embargo, manifiestan que no siempre se designan responsables para cada una de las acciones.

Existe consenso entre las dificultades recogidas en la entrevista grupal y la entrevista individual realizada a los especialistas, ellas son:

- No están definidas las funciones específicas de los miembros de los Grupos Provincial y Municipales.
- No se logra acciones permanentes y continuas
- No siempre realizan en las fechas designadas desde la planificación las acciones de preparación.
- No se jerarquizan las acciones planificadas de modo que permitan transitar desde los cursos de actualización hasta llegar a diplomados y posteriormente matricular en maestría.

Es importante resaltar como una dificultad, en opinión de la autora, que no existe un documento que permita definir explícitamente las funciones específicas y la responsabilidad de los miembros del Grupo Provincial y los Municipales de preparación de Cuadros ante esta actividad.

La aplicación de los métodos permitió evaluar al indicador 1.2, de poco adecuado, al considerar de regular la coordinación de las acciones planificadas para organizar el proceso, hay ausencia de definición de responsables que asumen la preparación, además solo se jerarquizan algunas de las acciones que se planifican, se realizan acciones no planificadas y no se logran ejecutarlas de forma permanente.

A fin de obtener información acerca del estado actual del indicador 1.3 Ejecución de los Sistemas de preparación de los cuadros se consideraron los resultados obtenidos en la entrevista grupal e individual y la encuesta.

La entrevista grupal se realizó a los cinco especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros y 35 especialistas de la Dirección de Cuadro de las Administraciones Municipales. Estas se realizaron siguiendo una guía que se expone en el Anexo 13 y en los ítems (Nº1y2) relacionados con el indicador.

La información obtenida se resume a continuación:

En el ítem 1 los especialistas definieron como dificultades que las acciones ejecutadas no siempre parten de la planificación, los temas de preparación que son ejecutados en ocasiones no son el centro de interés de algunos de los cuadros que asisten a la preparación. Sin embargo, definen como fortaleza la preparación de los profesores que ejecutan las acciones de preparación.

Existe consenso entre los especialistas al plantear en el ítem 2 que ni el Grupo Provincial de Preparación de Cuadros ni los especialistas de las Direcciones de Cuadros se preparan con anterioridad para garantizar una buena planificación, organización, lo que se expresa en la ejecución de las acciones.

La mayoría los entrevistados plantearon que se ejecutan acciones generales para todos los cuadros sin distinguir los niveles de dirección en que se encuentran.

En la entrevista individual a los 35 especialistas de las Administraciones Municipales fue reiterada la opinión siguiente: no se ejecutan acciones de forma sistemática, se realizan acciones planificadas y no planificadas

Los resultados de la pregunta 3 en la encuesta refiere en un 96% que casi siempre las acciones planificadas están en correspondencia con las que se ejecutan en la preparación, un 98% de los especialistas plantean que se ejecutan otras acciones en el sistema que no han estado planificadas. Lo expresado demuestra insuficiencias reflejadas desde la planificación, se ejecutan acciones diseñadas o no en la planificación, no siempre se ejecutan de forma sistemática y existe espontaneidad en algunas de las acciones que se realizan por tanto el indicador 1.3 resulta evaluado de poco adecuado.

Para el análisis el indicador 1.4 Control de los Sistemas de preparación de los cuadros se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la revisión de documentos y entrevistas grupales.

Se realizó en un primer momento la revisión de los documentos rectores Decreto Ley 13/2020 y el Decreto Presidencial 208/2021 como Reglamento metodológico con el objetivo de obtener información sobre las orientaciones que se definen acerca de cómo realizar del control del proceso de preparación de cuadros en la provincia, en los mismos no se aprecia explícitamente orientaciones suficientes para realizar el control del proceso de preparación de los cuadros.

En un segundo momento se realiza el análisis de los Sistemas de Preparación de los Cuadros, documentos que se elaboran en la provincia y los municipios. En el 100% de los Sistema de Preparación de los Cuadros planificados, no se evidencian acciones de control del proceso.

La entrevista grupal a los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros y de las Administraciones Municipales, refieren que no se realiza un sistema de control al proceso, se determina controlar solo la planificación del sistema de acciones que se realiza, refieren tener escasas evidencias de acciones de control al proceso, manifiestan que los documentos rectores no ofrecen orientaciones acerca del control,

lo que limita la evaluación en la ejecución de las acciones. El indicador 1.4 obtiene una evaluación de inadecuado, ya que los Sistema de Preparación de cuadros no muestran evidencias de las acciones de control, se realizan algunas de manera aisladas.

Para el análisis del indicador 1.5 Evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de los cuadros se consideraron los resultados obtenidos en la revisión de documentos, en la entrevista grupal e individual y en la encuesta.

Para el análisis de los documentos normativos (los Decretos No 13 y No 208) referidos al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, se trabajó con la guía elaborada (Anexo 8b). En cuanto a la relación entre lo normado y las valoraciones realizadas de la situación actual del indicador, existe ausencia de orientaciones en estos documentos acerca de la evaluación de impacto del proceso.

Por lo que se concluye que la evaluación del impacto del proceso de preparación de los cuadros y de los Sistemas planificados en la provincia no aparecen definidos en los documentos legales y normativos.

Al aplicar las entrevistas grupal e individual y la encuesta para obtener información acerca del estado actual del indicador todos coinciden en afirmar que no se evalúa el impacto de los Sistemas de preparación de cuadros y reflexionan acerca del desconocimiento que poseen como especialistas para ello, por tanto, el indicador 1.5 ante las dificultades señaladas en la constatación de los instrumentos aplicados es evaluado de inadecuado.

A partir de las informaciones obtenidas de los diferentes métodos de investigación aplicados se procedió a la triangulación metodológica para identificar coincidencias que faciliten arribar a conclusiones certeras en la dimensión Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros:

-Necesidad de orientaciones dirigidas a la planificación, el control y evaluación de impacto del proceso de preparación de cuadros en la provincia.

-No se intencionan acciones específicas para la preparación de los cuadros. En tanto, se evidenció en los Sistemas de preparación limitaciones en la planificación de acciones de manera estratégica relacionadas con las líneas estratégicas de la provincia elementos estos que se aprecian en la organización y ejecución de las acciones.

Derivado del análisis anterior los resultados obtenidos posibilitaron determinar el estado de la dimensión (Anexo 7). En correspondencia con los resultados obtenidos en los indicadores se evalúa la dimensión 1 Conocimientos para la gestión de la preparación con la categoría de inadecuado.

Dimensión 2 Cognitiva socio vivencial

Para el análisis del indicador 2.1 Conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas, entrevista individual y la observación participante a los especialistas de las Direcciones de Cuadro en la Administración Provincial, las Administraciones Municipales y a los especialistas miembros de los Grupos Provincial y Municipal de preparación de los cuadros.

En la encuesta aplicada a los 42 especialistas que conforman los Grupos Provincial y Municipales de Preparación de cuadros el 94% consideran que no dominan a profundidad todos los documentos normativos e institucionales entre los que se encuentran los Decreto Ley 13/2020 Sistema de Trabajo con los Cuadros y 208/2021 Reglamento metodológico que regulan el proceso de preparación de los cuadros y argumentan conocer mejor la Estrategia Nacional Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.

En la entrevista individual aplicada a los 35 especialistas de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales se constató que el nivel de conocimientos de los documentos normativos e institucionales es poco adecuado, ellos reconocen que existe la Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, después de la actualización de este documento

solo se reconoce los Decreto Ley 13/2020 Sistema de Trabajo con los Cuadros y Decreto Presidencial 208/2021 Reglamento metodológico pero es evaluado de poco adecuado el conocimiento que poseen de ellos. Los especialistas las Direcciones de Cuadro en la Administración Provincial demostraron conocer algunos aspectos específicos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros.

Se realizó la observación participante a seis reuniones de los Grupos de preparación de cuadros en las Administraciones Municipal de la provincia, con el propósito de constatar la actuación del Grupo de Preparación Municipal en la planificación de los Sistemas de Preparación de Cuadros Provincial para lo cual se tuvo en cuenta la guía de observación que aparece en el Anexo 14.

Los resultados revelan que en cuatro de las reuniones de los Grupos de preparación de cuadros observadas se evaluó de insuficiente los conocimientos acerca de los documentos normativos e institucionales vigentes que regulan el proceso de preparación de los cuadros a pesar de los años de experiencia en la labor que desempeñan, existe dominio de los documentos derogados que han sido actualizados fundamentalmente en los especialistas de las Administraciones Municipales.

En solo dos de las reuniones de los Grupos de preparación de cuadros en las Administraciones Municipal observadas demuestran conocer algunos aspectos de los documentos entre los que se destacan las formas organizativas actualizadas en los decretos mencionados con anterioridad.

Los resultados obtenidos demuestran que el indicador 2.1 es evaluado de poco adecuado, se aprecia un limitado dominio de los documentos normativos por parte de los especialistas, solo se conocen algunos aspectos específicos de los Decretos 13/2021 y 208/2021 documentos rectores para el proceso de preparación de los cuadros.

Para evaluar el indicador 2.2 Conocimiento del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje se aplicó la entrevista grupal, individual y la encuesta, los resultados se exponen a continuación:

El análisis cualitativo a partir de los resultados de la entrevista grupal (Anexo 13) realizada a cinco de los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros, referido al conocimiento que poseen para proceder a determinar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia permite identificar que la mayoría no posee conocimientos pedagógicos que les permita determinar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros acorde a las necesidades individuales, solo determinan regularidades colectivas para definir las acciones que se llevan a la planificación de los sistemas. Entre los especialistas existe consenso al manifestar que ellos no han recibido ninguna acción orientadora para la implementación del diagnóstico y plantean que no elaboran una caracterización de los cuadros en correspondencia con el diagnóstico, solo se basan en indicadores que envían desde las estructuras nacionales.

En entrevista individual a 35 de los especialistas de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales se constató que los entrevistados evalúan sus conocimientos de poco adecuado para determinar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros acorde a las necesidades individuales. Se identifican en este sentido, unidad de criterios de los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros al plantear que nunca han recibido preparación para este proceder.

En el caso del conocimiento acerca de la correspondencia entre la caracterización de los cuadros con el diagnóstico, la encuesta aplicada señaló en un 95% de los especialistas que conforman los Grupos provincial y municipal de cuadros reconocen que solo a veces existe correspondencia entre estos elementos y reconocen que no han recibido preparación en estos temas.

En cuanto al indicador 2.2 demuestra insuficientes conocimientos por parte de los especialistas del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje En correspondencia con los resultados obtenidos se evalúa de inadecuado.

El indicador 2.3 Conocimientos de los contenidos generales y específicos de la enseñanza- aprendizaje, de prioridad para la preparación de los cuadros según el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social para su análisis se consideró la información arrojada por la revisión de documentos, la entrevista individual, la encuesta y la observación.

La revisión de los documentos dirigió su atención a seis de los Sistemas de preparación de Cuadros de las Administraciones Municipales y al Sistema Provincial, lo que permitió apreciar en un 84% que los especialistas identifican algunas acciones relacionadas con los contenidos generales indicados en los documentos normativos e institucionales sin embargo, son insuficientes las acciones específicas en consideración con el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social.

La entrevista individual se aplicó a 35 especialistas de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales, en las valoraciones realizadas se definió de poco adecuado el dominio de los contenidos específicos según en el nivel de dirección, se reconoce falta de preparación para la selección de contenidos a partir de la descentralización de las funciones y la autonomía otorgada a los municipios.

En la encuesta aplicada a especialistas que conforman los Grupos un 98,75% manifiesta que casi nunca planifican contenidos específicos según en el nivel de dirección del cuadro, existe consenso con los resultados obtenidos en la entrevista individual en este aspecto. Sin embargo, al referirse a los contenidos generales el 92% de los especialistas afirmó que a veces los mismos si están en correspondencia con los niveles de dirección donde se encuentran los cuadros.

Los resultados de la observación participante realizada a siete de las reuniones donde ocurre la planificación del Sistema de Preparación de Cuadros por parte de los Grupos un 97% evidenció que se

proponen e incorporan acciones donde aparecen los contenidos generales para la preparación, sin embargo, solo se aprecian algunas acciones específicas, pero no son vinculadas con la práctica social que ejercen los cuadros, por tanto, fueron evaluadas de regular.

En el indicador 2.3 se aprecia que los especialistas conocen algunos de los contenidos generales y aparecen planificados en los Sistemas de preparación, sin embargo, tienen limitaciones en definir los contenidos específicos según en el nivel de dirección, los resultados obtenidos permiten evaluar de poco adecuado este indicador.

En el análisis del indicador 2.4 Conocimientos sobre la selección de formas organizativas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad se consideraron los resultados obtenidos de la revisión de documentos, la entrevista grupal, observación y la encuesta.

En la revisión de los 14 Sistemas de Preparación de Cuadros de la provincia se pudo constatar que en un 96% existe predominio de tres formas de organizativas (cursos, talleres y la auto preparación) planificadas por los especialistas. Además, no todas aparecen indicadas en el Decreto Ley 13/2021 y Decreto Presidencial 208/2021, y estas son insuficientes para el trabajo con los valores personales y profesionales en los cuadros.

Los resultados obtenidos de la entrevista grupal a los cinco especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros en el ítems 7 señalan en sus valoraciones que existe desconocimiento de las formas organizativas, refieren el predominio de cursos de posgrados las cuales permiten tratar algunos de los valores como la responsabilidad y el ejemplo personal, sin embargo un pequeño grupo de estos especialistas reconocen que existen otras formas organizativas como el trabajo con los equipos de dirección que permiten reforzar valores que son muy pocos trabajados .

Los resultados de la observación a las reuniones de planificación del Sistema de preparación de cuadros por parte de los Grupos indican que es insuficiente el conocimiento que poseen los especialistas de las formas organizativas que propicien desarrollar los valores personales y profesionales, además desconocen cómo jerarquizar las formas organizativas individual y colectiva, en correspondencia con los niveles de dirección.

Los encuestados confirman en un 98,2% que casi nunca se seleccionan formas organizativas en correspondencias con las necesidades de aprendizaje y con los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad. En correspondencia con el resultado obtenido el indicador 2.4 es evaluado de poco adecuado, existe desconocimiento de las formas organizativas, predomina la utilización del curso, talleres y la auto preparación, la selección de estas formas en ocasiones no permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros

Las dificultades anteriormente mencionadas conducen a evaluar a la segunda dimensión en su estado actual como poco adecuado, sus indicadores se evaluaron de la siguiente manera: el 2.1 Conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros de poco adecuado, el 2.2 Conocimiento del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje fueron evaluados de inadecuado, el 2.3 Conocimientos de los contenidos generales y específicos de la enseñanza- aprendizaje, de prioridad para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social y el 2.4 Conocimientos sobre la selección de formas organizativas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad, se evaluaron de poco adecuado

Dimensión 3: Metodológica

Sobre el indicador 3.1 Aplicación de conocimientos y habilidades de los Grupos Provincial y Municipales para identificar las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, los resultados arrojados del análisis de las encuestas y la entrevista grupal evidenciaron los resultados que se exponen a continuación:

En la encuesta al identificar por parte de los especialistas las vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros declararon en un 98 % que casi nunca acuden a buscar información por diferentes vías para obtener un diagnóstico, solo obtienen información de los últimos resultados de la evaluación de cuadros, un grupo de ellos el 96% refirieron dentro de los argumentos ofrecidos en el instrumento que es insuficiente el conocimiento que poseen de las diferentes vías.

Al realizar la entrevista grupal con 42 especialistas de los Grupos, se le solicitó valorar cuales son las vías que se utilizan para determinar el diagnóstico, se pudo constatar que existe conocimiento por parte de los especialistas de algunas de ellas (evaluación de los cuadros, resultados de las visitas a las empresas y direcciones) aunque solo acuden a obtener información de los resultados de la evaluación de los cuadros como única vía. Estos especialistas reconocen que les falta preparación y determinan como un obstáculo el tiempo que se le debe dedicar a esa tarea.

Los resultados obtenidos en el indicador 3.1 demuestran que los especialistas de los Grupos solo identifican dos de las vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, además valoran de insuficiente su conocimiento para la aplicación de otras vías, lo que hacen que se evalúe de inadecuado.

El indicador 3.2 Aplicación de conocimientos metodológicos en la selección objetivos, contenidos, formas de organizativas y evaluación de la preparación como proceso pedagógico se consideraron los resultados obtenidos a través de la: revisión de documentos, la entrevista grupal y la observación.

La revisión de documentos normativos (Decreto Ley 13/2020 y Decreto Presidencial 208/2021) referidos al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno revela que los documentos orientan la definición y explican las 14 formas organizativas que se pueden aplicar para preparar los cuadros, aunque su selección depende de los conocimientos metodológicos que posean los especialistas que gestionan este proceso en la provincia.

Otro de los documentos revisados fueron los catorce Sistemas de Preparación de Cuadros en la provincia, se constató en un 98% que la aplicación por parte de los especialistas de los grupos provincial y municipal de las formas organizativas son insuficientes, existe predominio en la selección de solo tres de las formas organizativas (cursos, auto preparación y talleres) y no existe diversidad de ellas, ni se aprecia una combinación de las formas individuales con las colectivas, existe predominio de acciones que reflejan solo contenidos generales y escasos son los específicos, se aprecia poco la aplicación de objetivos precisos para cada una de las acciones. Estos resultados corroboran el desconocimiento por parte de los especialistas en este orden enunciados en el análisis del indicador 2.4.

Los criterios ofrecidos por los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros en la entrevista grupal refieren una evaluación de insuficiente en la aplicación, selección y concreción de objetivos y de las formas organizativas individuales, entre los aspectos en los que se generó mayor debate, se destaca el desconocimiento que poseen de cómo se desarrollan algunas de ellas para poder planificarlas, además se destacan planteamientos acerca de considerar que los cursos ofrecen la posibilidad de tratar una problemática con un grupo mayor de cuadros.

Se realizó la observación participante a la reunión de planificación del Sistema de preparación de cuadros por parte de los Grupos. Se constató en ellos que es insuficiente la aplicación y jerarquización de contenidos específicos, de las formas organizativas individual y colectiva de enseñanza aprendizaje, un 94% de los Grupos seleccionan solamente las formas organizativas de cursos, la auto preparación y

talleres, es evaluada de regular la definición de los objetivos no expresan concretamente el fin de las acciones que se diseñan para la preparación de los cuadros.

El indicador 3.2 es evaluado de poco adecuado se aplican por parte de los especialistas solo dos o tres de las formas organizativas colectivas de enseñanza aprendizaje, los objetivos no responden a un fin determinado, es insuficiente la jerarquización de contenidos y no se evalúan las acciones que se diseñan en los Sistemas planificados.

La evaluación de la dimensión Metodológica es: inadecuada, el indicador 3.1 Aplicación de conocimientos y habilidades de los Grupos Provincial y Municipal para identificar las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros fue evaluado de inadecuado, los especialistas no identifican las vías necesarias para la obtención de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, el 3.2 se evalúa de poco adecuado existe predominio en la aplicación de solo tres de las formas organizativas de las decretadas en los documentos normativos, no se determinan correctamente los objetivos y las acciones demuestran solo tratamiento a contenidos generales.

Integración de los resultados del diagnóstico inicial

La valoración de los resultados del diagnóstico realizado permite determinar el comportamiento de los indicadores en cada una de las dimensiones, así como el estado actual de la variable operacionalizada.

En consecuencia, se precisan los principales logros y las dificultades. Ellos son:

Logros:

-Los especialistas en un 100% coinciden en valorar como una fortaleza la existencia de documentos rectores como los Decreto Ley 13/2020 Sistema de Trabajo con los Cuadros y el Decreto Presidencial 208/2021 Reglamento metodológico que definen los principios, contenidos generales y formas organizativas que permiten la planificación del proceso de la preparación de los cuadros, la creación del Grupo Provincial y los Grupos Municipales de preparación de cuadros en la provincia y la disposición de

los especialistas de asistir a las actividades que se desarrollen en función de la preparación para lograr el perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros en la provincia.

Dificultades por dimensiones:

En la dimensión I Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros: se demostró que los Grupos de Preparación Provincial y los Municipales que tienen la responsabilidad de gestionar la preparación de los cuadros en la Administración Provincial poseen limitaciones para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto de las acciones que se diseñan en los Sistemas de preparación de los Cuadros, en ellos no se aprecia una visión estratégica para producir el cambio en el desempeño de las funciones, atribuciones y obligaciones en la provincia; se revela que no siempre se controlan las acciones, ni es evaluado el impacto del mismo. En correspondencia con los resultados obtenidos en los indicadores se evalúa la dimensión con la categoría de inadecuada.

La dimensión II Cognitiva socio vivencial: Los Grupos de preparación Provincial y los Municipales poseen escasos conocimientos para lograr diseñar los sistemas de preparación en correspondencia con el escenario en que actúa, la situación económica, política y social en el contexto de actuación profesional. Se concreta en el desconocimiento de la determinación de las necesidades de aprendizaje, no se determinan contenidos específicos para la preparación de los cuadros según el nivel de dirección, así como en la selección de las formas organizativas que no siempre permiten reforzar desde las acciones de preparación trabajar los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad. Al considerar los resultados obtenidos en los indicadores se evalúa la dimensión con la categoría de poco adecuada.

La dimensión III Metodológica: se corroboró insuficiencias en el saber hacer de los Grupos de Preparación Provincial y los Municipales, casi nunca aplican diferentes vías para obtener un diagnóstico real de los cuadros solo acuden a los últimos resultados de su evaluación, poseen desconocimientos de vías para

hacerlo, los objetivos no reflejan una concreción con el fin que quieren obtener en las acciones diseñadas, aplican solo conocimientos básicos para la selección de formas organizativas colectivas, en pocas ocasiones evalúan las acciones como un proceso pedagógico. En correspondencia con los resultados obtenidos en los indicadores se evalúa la dimensión con la categoría de inadecuada.

En correspondencia con los resultados obtenidos se concluye que la dimensión metodológica evidencia las mayores insuficiencias asociadas al saber hacer de los Grupos Provincial y Municipal para diseñar los Sistemas en correspondencia con el sistema jerárquico: objetivo, contenido, formas de organización y evaluación de la preparación como proceso pedagógico en la Administración Provincial de Matanzas.

En la tabla se presenta un resumen de la valoración por dimensiones.

Tabla 1 Evaluación de las dimensiones e indicadores

Variable: Preparación los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular			
Indicadores	Evaluación	Dimensión	Evaluación
1.1– 1.2 – 1.3	Poco Adecuado	Conocimientos para la gestión de la preparación	Inadecuado
1.4 – 1.5	Inadecuado		
2.1 – 2.3 – 2.4	Poco Adecuado	Cognitiva socio vivencial	Poco Adecuado
2.2	Inadecuado		
3.1	Inadecuado	Metodológica	Inadecuado
3.2	Poco Adecuado		

Fuente: Elaboración propia

Valoración del estado actual de la variable

El análisis realizado permitió determinar el estado actual del proceso de Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas para lograr transformaciones en el problema investigado. Se expresan en las logros y debilidades que a continuación se presentan: ´

Logros:

-La existencia de documentos jurídicos como los Decreto Ley 13/2020 Sistema de Trabajo con los Cuadros y Decreto Presidencial 208/2021 Reglamento metodológico que definen los principios, contenidos generales y formas organizativas que permiten la planificación del proceso, la creación del

Grupo Provincial y los Municipales de Preparación de Cuadros, la asignación de la responsabilidad a las Administraciones Provinciales en la conducción de la preparación de los cuadros, la autonomía de la provincia para seleccionar los objetivos, contenidos y formas organizativas específicas en correspondencia con el contexto y con las necesidades de aprendizaje de los cuadros y el reconocimiento de los especialistas en potenciar su preparación metodológica que les permita identificar suficientes vías para obtener un diagnóstico real de las necesidades de aprendizaje de los cuadros.

Debilidades:

- Casi nunca se aprecia en la preparación de cuadros en la provincia una visión estratégica en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto de las acciones que se diseñan tanto a nivel provincial, como en las Administraciones Municipales para producir el cambio en el desempeño de las funciones, atribuciones y obligaciones de los cuadros en la provincia.
- No siempre se controlan las acciones planificadas y ejecutadas del sistema y tampoco es evaluado el impacto del mismo.
- Escaso dominio de los especialistas de los Grupos Municipales de preparación acerca de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de cuadros.
- Poco dominio de los especialistas para determinar las vías que conllevan a un diagnóstico real de las necesidades de los cuadros en la provincia.
- Es insuficiente la aplicación de conocimientos metodológicos de los Grupos Provincial y Municipal para diseñar los Sistemas en correspondencia con el sistema jerárquico: objetivo, contenido, formas organizativas y evaluación de la preparación como proceso pedagógico en la Administración Provincial de Matanzas.

- Son evaluadas de insuficientes las formas organizativas seleccionadas y a veces no permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad.

Las debilidades mencionadas justifican la necesidad de un modelo pedagógico que contribuya a perfeccionar la preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial para la transformación del estado actual de la variable, aspecto que se aborda en el próximo epígrafe.

Conclusiones del capítulo 2:

La operacionalización de la variable de estudio Preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular se realiza a través de las dimensiones Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros, Cognitiva socio vivencial y Metodológica desagregadas en indicadores, para su evaluación general, se emplea el método de criterio de expertos y la matriz Saaty para ello.

El diagnóstico realizado constituyó un factor determinante para definir logros como la existencia de documentos jurídicos que permiten la planificación del proceso por parte del Grupo Provincial y los Municipales, así como las dificultades que poseen los gestores para la planificación organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

CAPÍTULO 3

**MODELO PEDAGÓGICO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROVINCIAL DEL PODER POPULAR DE MATANZAS. VALIDACIÓN TEÓRICO - PRÁCTICO DE LOS
RESULTADOS**

CAPÍTULO 3. MODELO PEDAGÓGICO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DEL PODER POPULAR DE MATANZAS. VALIDACIÓN TEÓRICO - PRÁCTICO DE LOS RESULTADOS

En el capítulo se presenta el modelo pedagógico para la preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas. Se comprueban los resultados obtenidos en la validación teórica y práctica del modelo pedagógico, lo cual permitió obtener la validez científica de la propuesta.

3.1 El modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

Entre los resultados teóricos más utilizados en el campo de la investigación educativa están los modelos pedagógicos, debido a que permiten la representación simplificada de fenómenos y procesos complejos. La bibliografía sobre el modelo pedagógico como resultado científico es numerosa y diversa por sus criterios. La indagación realizada por la autora, le ha permitido identificar como referentes esenciales los trabajos de: (Calzado, 2004; Vázquez,2007; Valle, 2010; Rodríguez, 2017; Carrasco, 2018; Gómez y Monrov,2019; Cuesta,2022).

Teniendo en cuenta las investigaciones anteriores expresadas se considera importante definir qué se entiende por modelo pedagógico, para Sierra (2002) se asume como:

Construcción teórico formal que fundamentada científica e ideológicamente interpreta, diseña y ajusta la realidad pedagógica que responde a una necesidad histórico concreta, permite simplificar, construir, optimizar la actividad teórica-práctica y valorativa del hombre, es un instrumento para predecir acontecimientos que no han sido observados aún. (p.33).

Cónsono con Valle (2010) quien expresa “una representación de aquellas características esenciales del objeto, de cómo puede ser cambiado e implementado, así como evaluado, lo que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades con vistas a la transformación de la realidad”. (p.9)

Derivado de estos análisis y teniendo en cuenta lo abordado en los referentes teóricos de la investigación, se define Modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración del Poder Popular en Matanzas como: una construcción teórico formal que fundamentada científica e ideológicamente, interpreta, diseña y ajusta la preparación para que responda a la necesidad económica, política y social de la provincia y permita contribuir a las relaciones entre los gestores, simplificar y optimizar la actividad teórica-práctica y valorativa del cuadro con vista a su transformación.

El modelo pedagógico que se defiende en la investigación responde a la realidad económica, política y social del país y se concreta específicamente en la provincia de Matanzas, facilitará el diseño, planificación, organización, ejecución, control y el direccionamiento de la evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros en la provincia a través de acciones contextualizadas desde los referentes tratados en esta investigación, científicamente propuestos y contenidos en el Capítulo 1, en consideración con los resultados del diagnóstico de la realidad de este proceso y con fundamentos, en la Filosofía, la Sociología, la Psicología, la Pedagogía y en la Base legal.

Como recurso teórico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial el modelo pedagógico que se presenta permite:

- Interpretar, explicar y representar los aspectos más significativos de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial de forma simplificada, lo que revela su función ilustrativa, traslativa y sustitutivo-heurística.
- Diseñar, proyectar y delinear los rasgos más importantes, de la referida preparación de cuadros, evidencia así sus funciones aproximativa y pronosticadora.
- Rediseñar la preparación de los cuadros en la provincia para optimizar su gestión, según sus funciones transformadora y constructiva.

La estructura del modelo pedagógico se asume atendiendo a los criterios planteados por Valle (2010), quien considera que este se compone por: fin, objetivos, fundamentos, principios, estrategia de implementación y evaluación de los resultados de la aplicación. (p.15)

La autora de la presente investigación asume en parte los componentes anteriores y no en su totalidad porque modifica y propone solo un objetivo general y no considera la necesidad de enunciar su fin al existir coincidencias. Desde este punto de vista el modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas se estructura en: objetivo general, fundamentos, principios, estrategia con sus etapas y acciones que la componen, lo que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades con vistas a su transformación. además de la evaluación de los resultados de la aplicación. Se presenta una representación gráfica del Modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular. Figura IV

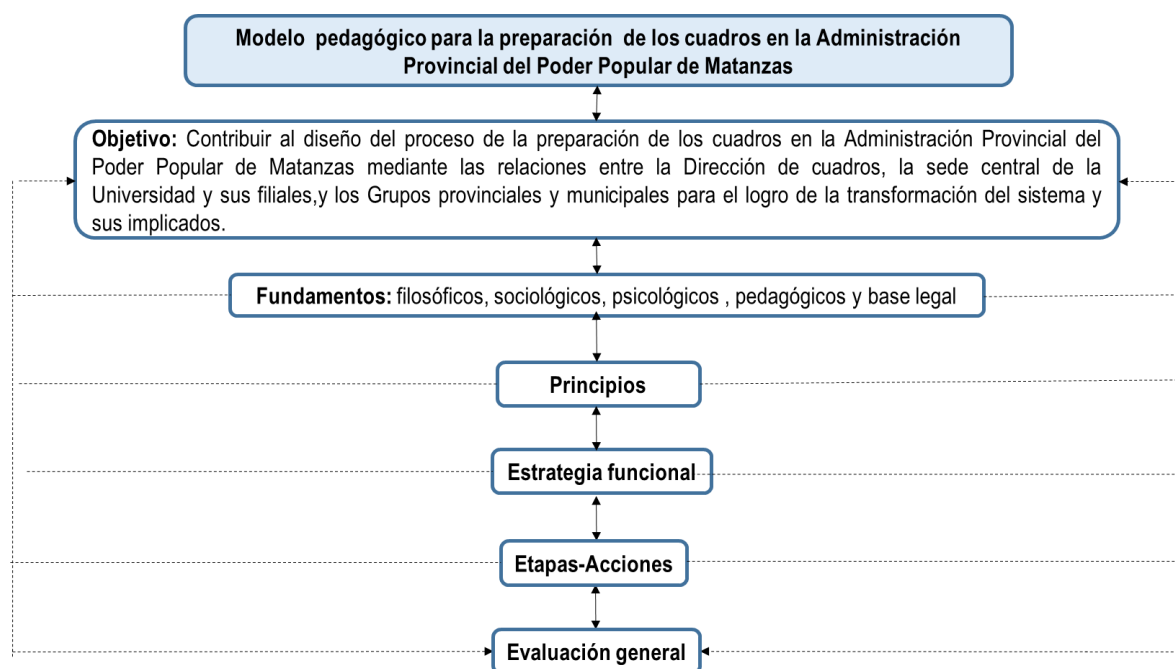


Figura IV: Representación gráfica del modelo pedagógico. Fuente: Elaboración propia

Objetivo general:

Contribuir al diseño del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas mediante las relaciones entre la Dirección de cuadros, la sede central de la universidad y sus filiales, y los Grupos provinciales y municipales para el logro de la transformación del sistema y sus implicados.

El modelo pedagógico, como se ha dicho previamente, se fundamenta en la Filosofía, la Sociología, la Psicología, la Pedagogía, base legal.

El proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial ha de sustentarse en los criterios esenciales de una concepción científica de lo que es la educación. Se ha de partir de que, si la preparación de los cuadros es un proceso pedagógico, entonces ha de fundamentarse en el hecho que la educación responde a las condiciones económicas, sociales y políticas en la que se desarrolla, que está social e históricamente condicionada y, por tanto, como parte de la superestructura responde a la base económica que la determina.

El modelo pedagógico asume que la educación es una función social que se cumple en todos los niveles de dirección y por todos los factores de la sociedad. Este fundamento ha de expresarse en las acciones que se planifiquen y organicen en los Sistemas de Preparación de Cuadros en la provincia.

En este caso se consideran además los postulados marxistas acerca de la relación ciencia, tecnología y sociedad, como fundamento sociológico, en el desarrollo de la preparación de los cuadros. Teniendo como punto de partida, la naturaleza social de dicho proceso y las exigencias que la sociedad impone a la actividad de dirección que ejercen y al modelo de cuadro que la misma demanda.

Otro de los sustentos sociológicos del modelo se manifiesta al considerar que la preparación es un fenómeno social, el desarrollo y el crecimiento que se producen a lo largo de este proceso son resultados

de la actividad humana, condicionada por los factores económicos, políticos y sociales, posee un carácter humanista y una función socializadora, mediante la cual se puede incrementar el conocimiento, habilidades, capacidades y las actitudes y comportamientos que requiere su desempeño social y laboral. Como fundamento psicológico, se asume el enfoque histórico cultural de Vigostky a partir del tratamiento a las diferencias individuales de los cuadros desde la experiencia, vivencias y valores, que poseen cada uno de ellos. Lo que ratifica la importancia de tomar en consideración el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en la propuesta de las acciones que se diseñen en el sistema de preparación. Otro elemento de vital importancia es seguir los diferentes niveles de ayuda con los cuadros noveles y con los de más experiencia, que se defiende desde lo vigotskiano, a partir del diagnóstico de cada cuadro sus potencialidades y debilidades.

Como fundamento pedagógico se asume la Teoría de Educación Avanzada, que defiende la preparación como proceso dirigido a la educación de adultos, ofreciendo elementos importantes desde la Andragogía y sus particularidades para el diseño del Sistema de Preparación de los Cuadros. Teoría que enfatiza en la importancia de la participación del ser humano con su propio aprendizaje como centro de todo el proceso, que permita el desarrollo de la misma en el puesto de trabajo o fuera del mismo.

Se asume de su propio concepto y de sus objetivos que la Educación Avanzada está dirigida a mejorar todos los recursos laborales y humanos desde un campo de acción más abierto donde el hombre sea el centro hacia donde se dirigen todas las acciones con vistas a mejorarlo en todas las esferas de la vida.

Educación Avanzada que además defiende entre sus presupuestos teóricos la necesidad de la producción de conocimientos por los participantes del proceso, a partir del enfoque dialéctico del papel transformador del hombre y la influencia del colectivo y la sociedad en el desarrollo de la personalidad. Fundamentos que se consideran imprescindibles para el proceso de preparación de los cuadros, además de responder a las exigencias de los niveles de dirección donde se encuentre ejerciendo la función de dirección.

En este proceso concebido como un proceso pedagógico, se produce un intercambio entre los profesores y cuadros donde el punto de partida serán los conocimientos acumulados por las vivencias, las potencialidades individuales y sociales que cada uno posee por sus experiencias.

Algunos postulados de la concepción pedagógica de la Educación Avanzada se asumen como fundamentos, al concebir las acciones con pertinencia política, económica y social, basados en la determinación de necesidades de aprendizaje, en el vínculo teoría práctica sobre la base de la experiencia acumulada por el cuadro, de manera que se logre mejorar su conducta ciudadana y la transformación concreta de su entorno a través de un mejor desempeño social y laboral.

Los fundamentos teóricos anteriores están en plena correspondencia con la base legal, las cuales toman también carácter de fundamento en este modelo pedagógico, a saber:

-Constitución de la República de Cuba /2019: concibe la educación como un derecho de todas las personas y una responsabilidad del Estado, la sociedad y las familias; garantiza a todos servicios de educación gratuitos y asequibles para su formación integral conforme a las exigencias sociales y a las necesidades del desarrollo económico y social del país, además garantiza la formación posgraduada y la educación de las personas adultas.

-Decreto-Ley 13/2020 Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, el cual tiene como objeto establecer las normas básicas para la aplicación y control del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas en los órganos locales del Poder popular y demás entidades del Estado y del Gobierno.

- Decreto-Presidencial 208/2021 Reglamento Metodológico del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, el mismo concibe los elementos organizativos, las normas y los procedimientos para la mejor aplicación y control del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas en los órganos locales del Poder popular y demás entidades del Estado y del Gobierno.

-Decreto 69/2022 De las estructuras organizativas en las Administraciones Provinciales del Poder Popular, en él se establecen las estructuras organizativas de las administraciones provinciales del Poder Popular, en lo adelante Administración Provincial, de las unidades de aseguramiento y apoyo, así como la misión y funciones específicas de estas, las atribuciones y obligaciones de sus jefes y la cifra límite de cargos.

-Decreto 72/2022 De las estructuras organizativas en las Administraciones Municipales del Poder Popular, en él se establecen las estructuras organizativas de las administraciones municipales del Poder Popular, en lo adelante Administración Municipal, de las unidades de aseguramiento y apoyo, así como la misión y funciones específicas de estas y las atribuciones y obligaciones de sus jefes.

-Directrices del 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba /2021, refiere la conducción de la política de cuadros después del 8vo Congreso del Partido.

-Lineamientos de la política de la política económica y social del Partido y la Revolución, desde su capítulo XIII indica el perfeccionamiento de los sistemas de dirección de los órganos del Estado y del Gobierno. Los principios son las regularidades más generales y esenciales, que caracterizan el proceso o fenómeno en estudio y que guían la dirección de la transformación de este. En el cuerpo teórico de esta tesis se hace referencia a un grupo de principios que sustentan el objeto de investigación, y aquí se hará referencia a un grupo de principios que fundamentan desde el punto de vista teórico el resultado del modelo.

El hecho de que existan varios grupos de principios no expresa contradicción, sino, que se establece una relación entre ellos, por cuanto se asumen los principios del proceso de preparación de los cuadros que aparecen en el decreto 13/2021, además se sustenta en los principios de la Andragogía que se manifiestan a lo largo del proceso formativo.

En la tesis se asumen como principios del modelo para contribuir a la preparación de los cuadros de la Administración provincial de Matanzas aquellos elementos que constituyen soportes y puntos de partida

para su definición, su estructuración y sus interrelaciones, resultado de la constatación en el estudio del proceso y de indagación teórica en la obra de autores como: Llumbet (2019) y Díaz Canel (2021) de quien la autora considera pertinente la adecuación de los principios a su construcción teórica.

En tal sentido, son principios del modelo:

1. Orientado por la visión de la nación: Este principio significa que el modelo pedagógico se estructuró sobre la base del avance de la ciencia contemporánea y en total correspondencia con la ideología del Partido Comunista de Cuba, lo que favorecerá a que las acciones que se diseñen contribuyan al desarrollo de los cuadros con una visión soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible, con los pilares del liderazgo del Partido Comunista de Cuba y el vínculo permanente con el pueblo. De manera que lo científico y lo ideológico forman una unidad dialéctica, la cual sustenta todo el proceso de preparación de los cuadros, que se necesita para el desarrollo a nivel provincial.

2. Enfoque estratégico, prospectivo, dinámico, flexible y preventivo: Este principio se manifestará en el proceso de preparación de los cuadros en el cual intervienen un conjunto de especialistas, que se agrupan atendiendo a diferentes criterios y que adoptan determinadas características, cada miembro es portador de particularidades únicas que lo distinguen del resto y que por demás, tiene el derecho de ser considerado y respetado para lograr acciones de preparación en los cuadros que contribuyan a desarrollar la capacidad de anticipar, adaptar, prever y asimilar cambios con agilidad hacia la mejora, la prosperidad y sostenibilidad; a la vez que dirige.

3. Gobernanza: Significa el diseño del proceso de preparación basado en el conocimiento de los cuadros del Derecho socialista y la institucionalidad, de las estructuras, estrategias, programas, políticas, normas jurídicas, recursos, procesos y evidencias, integrados armónicamente a todos los niveles de dirección, orientados por la calidad y la innovación que le permitan dirigir con eficacia y eficiencia en la provincia.

4. Colaboración coordinada: tiene en cuenta la relación coordinada que debe existir entre los Grupos Provinciales y Municipales de preparación, además del vínculo que se establece entre la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial y la universidad donde se toma en consideración la interinstitucionalidad, transdisciplinariedad y la solidaridad.

5. La unidad entre lo afectivo, lo cognitivo y lo comportamental en el modelo pedagógico: se manifestará en la medida que la preparación de los cuadros se conciba como un proceso integral, donde cada acción tenga una intencionalidad, en la que se valoren las potencialidades, necesidades, motivaciones, intereses y actitudes.

En el modelo pedagógico que aquí se presenta se identifican relaciones que se establecen entre los gestores implicados en el proceso a partir de las funciones y del encargo social que como instituciones le corresponde desempeñar en el proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial, se muestra en la figura V.

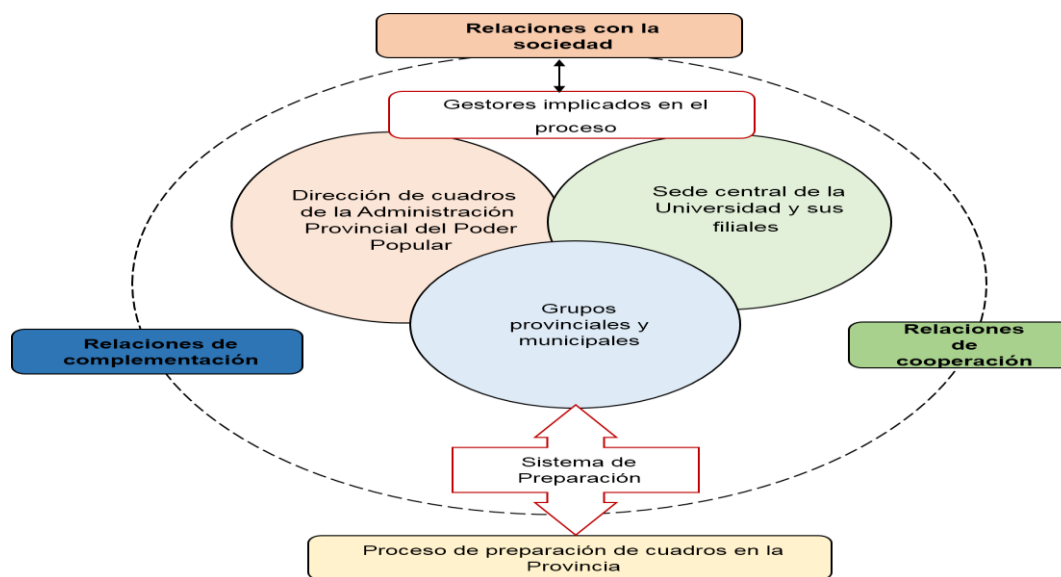


Figura V: Relaciones que se establecen entre los gestores del proceso de preparación de cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular Fuente: Elaboración propia.

La autora se adscribe a las relaciones que describe Alonso (2006) contextualizadas a la investigación ellas son:

Las relaciones de cooperación se establecen para garantizar la dirección de procesos cuyo principal contenido es la planificación, organización, ejecución y control, así como el desarrollo técnico y científico que requieren. En el modelo estas relaciones están dada en la responsabilidad de la Dirección de Cuadros tanto de la provincia como del municipio para realizar un diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los cuadros, identificar y seleccionar los cuadros por niveles de dirección, evaluar el impacto y definir prioridades y políticas de desarrollo en la provincia, además de diseñar los Sistemas de Preparación de Cuadros y la sede central de la Universidad y sus Filiales universitarias asesoran y cooperan en corroborar los diagnósticos de necesidades, a definir formas organizativas, seleccionar vías de preparación y ejecutan alguna de las acciones .

Las relaciones de complementación en el modelo son manifiestas a través del funcionamiento de los Grupos Provincial y los Municipales porque es en estos espacios donde se definen qué acciones realizar, cómo llevarlas a cabo y quiénes participaran en ellas, se coordinan las acciones de control y se evalúa el impacto del sistema.

La relación con la sociedad: Esta relación es expresada por el propio diseño de las acciones que se van a ejecutar en el sistema de preparación de los cuadros al ser planificado y organizado sobre la base de las necesidades sociales de la provincia. Teniendo en cuenta que es la sociedad territorial quien recibe de manera directa los resultados del desempeño de los cuadros.

Las relaciones que se establecen entre los gestores implicados en el modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial, están determinadas por las funciones que ejercen los mismos (Dirección de cuadros, la sede central de la Universidad y sus filiales, y los Grupos

provinciales y municipales), facilitan el cumplimiento de las acciones de la estrategia. El proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial y las Municipales es diseñado por los Grupos de preparación, los mismos son presididos por el Gobernador quien conoce las proyecciones de trabajo con los cuadros, las líneas estratégicas de la provincia, elabora los objetivos de trabajo y en función de esto indica las prioridades que se diseñan la preparación de los cuadros en la provincia y por la rectora de la universidad quien conduce la asesoría de ese proceso con sus especialistas a partir de las demandas que realiza la Administración Provincial. Ambos velan por la aplicación y control del proceso a través de las relaciones de coordinación y complementación y el cumplimiento de las funciones que a continuación se proponen:

Dirección de Cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular: se encarga de cumplir funciones metodológicas de coordinación, orientación y control con relación a las unidades organizativas de cuadros. Llámese unidades organizativas de cuadros a las Direcciones de Cuadro de las Administraciones Municipales. (Decreto Ley 13 /2021, p.3)

Sede central de la universidad y Filiales: se le atribuye la función de brindar el conjunto de conocimientos dirigidos a preparar a los cuadros para elevar la eficiencia en la gestión de la Administración Provincial y las Administraciones Municipales.

Grupo Provincial de preparación de cuadros: auxilia a la Administración Provincial en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros que garanticen el desarrollo económico y social de la Provincia.

Grupo Municipal de preparación de cuadros: en igual rol al anterior, apoyan a la Administración Municipal en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros que responden por el desarrollo económico y social municipal.

El modelo pedagógico de preparación de los cuadros que se obtuvo como resultado de la modelación se ajusta a las características de la Administración Provincial y facilita gestionar el proceso cumpliendo con las exigencias decretadas a nivel de país.

En el proceso de preparación de los cuadros es importante resaltar que las funciones específicas de la Dirección de Cuadros en la Administración Provincial y Municipal del Poder Popular están definidas nacionalmente, de ahí que se proponga las funciones a cumplir por los demás gestores implicados en el proceso de su preparación.

Funciones específicas de la Universidad y Filiales universitarias.

- Asesoramiento metodológico del proceso de preparación de los cuadros en la provincia.
- Preparación metodológica desde el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros y Desarrollo Local a las Filiales universitarias para la asesoría del proceso de preparación de los cuadros en las Administraciones Municipales.
- Diseño de conjunto con la Dirección de Cuadro de la Administración Provincial de un sistema de trabajo que permita la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso de preparación de cuadros.
- Elaboración de los programas y materiales de consultas que contribuyan a las necesidades estatales y de aprendizaje de los cuadros en correspondencia con el de desarrollo económico de la provincia.
- Aprobación de los programas y materiales que se utilizarán en la ejecución de las acciones de preparación.
- Información al MES del cumplimiento del objetivo estratégico definido para las universidades y cómo se desarrollan los indicadores del proceso de preparación de cuadros.
- Selección del claustro de profesores con experiencia en el trabajo y su experticia en los contenidos generales indicados nacionalmente y específicos que se consideren.

-Determinación de temas para la investigación relacionados con el proceso de preparación de cuadros en la provincia.

Funciones específicas determinadas para el funcionamiento del Grupo Provincial y los Grupos Municipales.

Es importante resaltar que el Grupo Municipal de Preparación de Cuadros cumple las mismas funciones del Grupo Provincial, solo que desde las Administraciones Municipales y además es controlado por el Grupo Provincial.

-Diseño del Sistema de Preparación de Cuadros en la provincia y municipios en correspondencia con las exigencias del Plan de Desarrollo Provincial.

-Coordinación con las instituciones miembros de los grupos para el diseño y la ejecución del Sistema de Preparación de Cuadros Provincial y Municipal.

-Determinación de las necesidades de aprendizaje de los cuadros en correspondencia con: nivel de dirección donde se encuentren insertados, las líneas de desarrollo estratégico de la provincia, experiencia como cuadro y las regularidades de las necesidades individuales y colectivas.

-Control sistemático del diseño y ejecución de los Sistemas de Preparación de Cuadros en las Administraciones Municipales.

-Rendición de cuenta trimestral de la ejecución del proceso de preparación en la comisión de cuadros.

Estrategia funcional del Modelo Pedagógico

La estrategia que se propone para la implementación del Modelo pedagógico, es dinámica, flexible y constituye un instrumento útil para contribuir al perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros y puede ser enriquecida con la marcha del proceso. La misma concreta mediante acciones el modelo que se propone para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas y define relaciones entre la sede central de la universidad y sus filiales, los

especialistas de la Dirección de Cuadros y los miembros de los Grupos de preparación Provincial y Municipal para la planificación, organización, ejecución y control de los sistemas que se diseñen en la provincia.

Para Porter (1980) la estrategia funcional: es un conjunto de acciones relacionadas que siguen un proceso, ayuda a establecer cómo usar los recursos humanos de forma óptima y eficiente en áreas funcionales, facilita la comunicación y coordinación entre un conjunto de unidades operativas. (p.198).

Como se explica en la definición y con lo que la investigadora concuerda, la estrategia funcional se emplea como posible solución a la problemática existente en la que se realizan acciones secuenciales y coherentes para garantizar el fin propuesto.

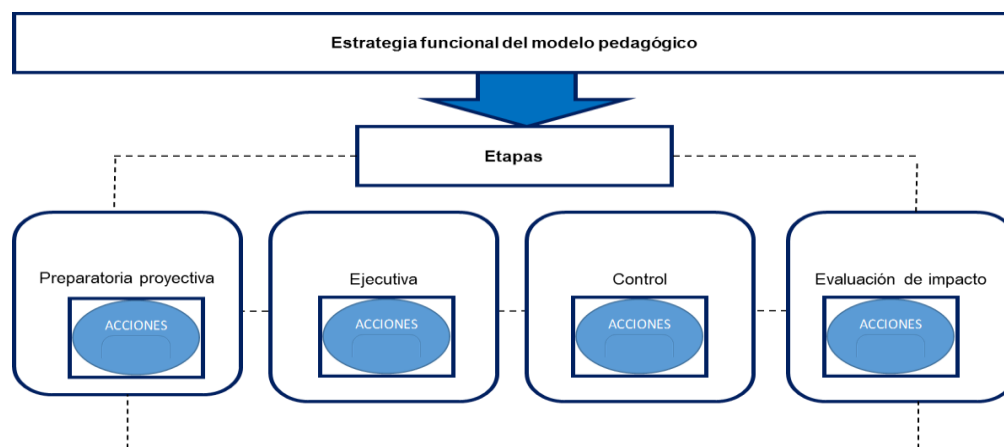


Figura VI: Estrategia de implementación del modelo pedagógico. Fuente Elaboración propia

Etapa I: Preparatoria proyectiva

La etapa determina la incorporación e implicación de todos los gestores involucrados en el proceso de preparación de los cuadros. Se caracteriza por su dinamismo y su flexibilidad, las acciones que se realizan han de implicar el compromiso individual y colectivo de los especialistas con el proceso de transformación, ya que pretende sensibilizar y preparar a todos los participantes con los cambios que se espera obtener, a partir de poner en práctica el proceso de preparación reflejado en el modelo.

Posee un conjunto de acciones de carácter preparatorio y proyectivo, que garantizarán posteriormente el éxito del diseño de los Sistemas de Preparación de Cuadros. Las acciones y procederes propuestos se realizarían también desde las Filiales universitarias con los especialistas de los Grupos Municipales.

Objetivo: Preparar un conjunto acciones previas por parte de los gestores implicados (Dirección de Cuadros Provincial, Sede central y sus filiales universitarias, y los Grupos Provincial y Municipales) para sensibilización y diseño del proceso de preparación de cuadros en la provincia.

Acciones:

1- Presentar el modelo pedagógico a la Dirección de Cuadro de la Administración Provincial para su aplicación en la provincia.

Proceder Metodológico:

- Realización de reunión de trabajo donde participen los gestores implicados en la preparación de cuadros (Dirección de Cuadros Provincial, Sede central y sus filiales universitarias, y los Grupos Provincial y Municipales) para reconocer el estado actual de la preparación, presentar el modelo pedagógico y que perciban que forman, parte en la contribución al perfeccionamiento del proceso, comprometiéndolos con ella.

2-- Diseñar un sistema de trabajo que permita articular las relaciones entre los gestores implicados y facilite la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros de manera integrada. (Anexo 16).

Proceder Metodológico:

-Diseño del sistema de trabajo que permita articular las relaciones de coordinación y complementación entre los gestores implicados

-Aprobación del sistema de trabajo en reunión con los gestores implicados para poder lograr las relaciones que se establecen entre los gestores implicados en el proceso a partir de las funciones y del encargo social.

3- Definir las funciones específicas definidas que se deben cumplir para articular los vínculos entre la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular, la sede central de la universidad y sus filiales, y los Grupos Provincial y Municipales de Preparación de los Cuadros para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso.

Proceder Metodológico:

- Realización de una reunión donde participen los gestores implicados en la preparación de cuadros (Dirección de Cuadros Provincial, Sede central y sus filiales universitarias, y los Grupos Provincial y Municipales), en ella se presentan y aprueban las funciones que deberán cumplir cada uno en el proceso. Este espacio es momento para debatir, aportar criterios y experiencias por parte de los gestores sobre las funciones, las cuales pueden ser modificadas.

4- Asesorar a los especialistas y miembros de los grupos de preparación en cómo realizar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y sus principales vías para la obtención de información, definición de las principales regularidades individuales y grupales de los cuadros en correspondencia con el nivel de dirección donde ejercen la actividad de dirección.

Proceder Metodológico:

-Preparación de actividades metodológicas a los especialistas y miembros de los grupos de preparación mediante talleres donde se analice, debata y se tomen decisiones acerca de las vías para la obtención de información y la realización de un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, la definición de las principales regularidades individuales y grupales en correspondencia con el nivel de dirección donde ejercen la actividad.

A partir de obtener un diagnóstico se define y organiza la información que fluye hacia la planificación del sistema de preparación. Tomando en consideración la figura VII

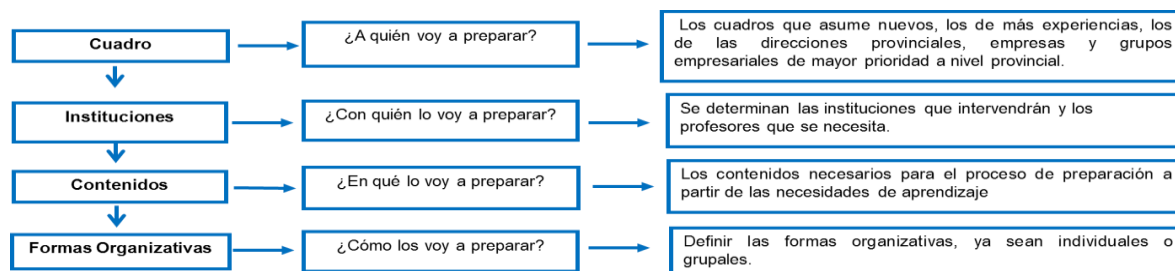


Figura VII: Manejo de la información que ofrece el diagnóstico. Fuente: Elaboración propia

-Socialización de los resultados obtenidos del diagnóstico de los cuadros y su vínculo con las líneas de desarrollo estratégico de la provincia mediante video conferencia con todos los implicados en el proceso en la provincia para su tratamiento en las acciones determinadas en los sistemas.

5- Exponer la caracterización de los cuadros por parte de los especialistas de la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial a los grupos de preparación de cuadros y a la sede central de la universidad y sus filiales.

Proceder Metodológico:

-Realización de despachos con la sede central de la universidad y las filiales para determinar los elementos cualitativos que van a conformar la caracterización de los cuadros, que permitirán a los grupos diseñar acciones teniendo en cuenta las principales necesidades de aprendizaje. Quedan definidos las potencialidades y debilidades de los cuadros que favorecerán la planificación, organización, ejecución del sistema.

-Presentación por la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial al grupo provincial de la caracterización de los cuadros con énfasis en las potencialidades y debilidades. Es importante resaltar

que esta acción se realizará en igual rol en las Administraciones Municipales y los Grupos Municipales de preparación.

6- Elaborar materiales de orientación para las Administraciones Municipales que sirvan de base para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los Sistemas de preparación de cuadros.

Proceder Metodológico:

- Elaboración de una Carpeta Metodológica para la orientación de los Sistemas de Preparación de los Cuadros que facilitan la comprensión en las Administraciones Municipales y por parte de los grupos municipales en el hacer de la elaboración de los Sistemas de preparación de cuadros. (Anexo 17)

-Presentación carpeta metodológica para la orientación de los Sistemas de Preparación de los Cuadros, a los Grupos municipales de preparación en las Administraciones Municipales.

7-Determinar los miembros del Grupo Provincial de Preparación de Cuadros y los especialistas que trabajarán de la Dirección de Cuadros Provincial a la sede central de la universidad y sus filiales para la cooperación y complementación del proceso de preparación de los cuadros.

Proceder Metodológico:

-Socialización en la comisión de cuadros y en el consejo provincial los miembros del Grupo Provincial de Preparación de Cuadros y los especialistas que trabajarán de la Dirección de Cuadros Provincial y la sede central de la universidad para la cooperación y complementación del proceso de preparación de los cuadros.

-Despacho con las Administraciones Municipales para conocer los miembros de los Grupos Municipales de Preparación de Cuadros y los especialistas que trabajarán en el proceso de la Dirección de Cuadros Municipal y de las Filiales universitarias. Acción que puede realizarse mediante de video conferencias con cada uno de los municipios.

- Elaboración de las actas de conformación de los grupos.

8- Explicar a los gestores implicados en el proceso de preparación, la estructura organizativa y los niveles de dirección a los que pertenecen los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular.

Proceder Metodológico:

-Realización de una reunión con fines de orientar a la sede central de la universidad y a los grupos provinciales y municipales acerca de la estructura organizativa y los niveles de dirección a los que pertenecen los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular para contribuir a que se diseñen las acciones de preparación en correspondencia con el nivel donde ejerce su actividad. Este proceder puede realizarse a través de video conferencias con cada uno de las Grupos Municipales de preparación de cuadros de conjunto con las filiales universitarias.

9- Precisar los requisitos para los cargos (Perfil de Competencias) y las líneas de desarrollo estratégico de la provincia para ofrecer tratamiento mediante acciones en el Sistema de preparación que se diseñe.

Proceder Metodológico:

- Realización de trabajo de mesa entre los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros para definir los perfiles de competencias de los cuadros, en este proceder se inserta la asesoría y acompañamiento de la universidad

- Presentación en una reunión de trabajo a los Grupos de preparación Provincial y Municipal de Cuadros y a la sede central de la universidad y sus filiales los principales perfiles de competencias para que se puedan diseñar acciones en el sistema en correspondencia con ellos.

- Realización de talleres metodológicos con los gestores implicados para contribuir a la solidez de los conocimientos, al desarrollo de habilidades en el vínculo de los perfiles de competencias y el diseño acciones en el sistema en correspondencia con ellos.

10- Potenciar el conocimiento de los miembros de los grupos en los documentos normativos e institucionales y otros elementos para el diseño del Sistema de preparación de los cuadros Provincial y Municipal

Proceder Metodológico:

-Realización de talleres metodológicos con el fin de debatir los documentos normativos e institucionales que orientan el diseño del Sistema de preparación de los cuadros, estos contienen los contenidos generales y específicos, formas organizativas, que podrán ser utilizados en el diseño de los sistemas, además de valores que serán reforzados en los cuadros en la provincia.

-Impartición de posgrado acerca de la gestión del Sistema de Preparación de los Cuadros con especialistas y Grupos Municipales en cada una de las Administraciones Municipales. (Anexo18)

-Realización de actividades metodológicas para preparar a los especialistas de las Direcciones Provincial y Municipal de Cuadro y a los miembros de los grupos a través de varios talleres acerca de:

-La visión estratégica en el diseño de las acciones del Sistema de preparación de los cuadros

-La jerarquización en las acciones que son diseñadas para la preparación

-La selección de objetivos, contenidos generales y específicos y la utilización de formas organizativas individuales y colectivas.

-Aprobación en los talleres de la utilización de la pirámide académica que le permite al cuadro transitar por las diversas formas organizativas de manera escalonada y que cada una de las acciones de preparación que reciba lo prepare para la otra forma organizativa por la que vaya a transitar para contribuir a elevar continuamente su preparación. (Anexo 19)

- Realización de un taller metodológico con el objetivo de demostrar a los grupos de preparación cómo diseñar un sistema de control que permitan controlar y retroalimentar en cada etapa las acciones dirigidas al perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros. En el mismo se aprobarán los

indicadores que permitan realizar una comparación entre el estado real inicial de los diseños y ejecución de los Sistema Preparación de los Cuadros planificados por los Grupos Municipales desde las Administraciones municipales. y el estado real actual en el momento del control. Ellos son los siguientes:

- Cumplimiento de las acciones de preparación planificadas en el sistema.
- Definición de objetivos precisos y claros en correspondencia con los contenidos.
- Diversidad de formas organizativas individuales y colectivas utilizadas.
- Contenidos generales y específicos trabajados en la preparación.
- Cumplimiento de los plazos previstos para la realización de acciones.
- Impartición de actividad metodológica a los grupos de preparación con el fin de presentar el procedimiento (Anexo 20) el cual puede aplicarse para evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros

Estas actividades metodológicas serán conducidas con la asesoría de la universidad y las filiales universitarias en cada Administración municipal, contribuyendo al conocimiento por parte de los gestores en relación con objetivos, contenidos, formas organizativas, para una mejor apropiación de contenido específicos y generales en la enseñanza de los cuadros, su control y la evaluación del impacto del proceso.

11- Valorar el objetivo propuesto en la etapa.

- Valoración por parte de los presidentes de los grupos de preparación y la sede central de la universidad y sus filiales al culminar las acciones la preparación de los gestores para proceder al diseño del proceso en correspondencia con los temas en los cuales han recibido asesoría.

Etapas II: Ejecutiva

En esta etapa se crea un ambiente de aprendizaje e intercambio entre los gestores implicados en el proceso que favorezca el diseño y la ejecución de las acciones de preparación desde los grupos provincial

y los municipales .Su importancia estriba que en ella es donde ocurren los cambios en la manera de establecer las relaciones entre los gestores implicados para concretar el diseño y la ejecución del Sistema de Preparación de los Cuadros contextualizado a cada una de las Administraciones Provincial y las Municipales de la provincia de modo que propicie la participación, el intercambio de experiencias, las relaciones de coordinación y complementación, y la integración de las instituciones que intervienen en el proceso.

Objetivos:

- Diseñar las acciones del Sistema de Preparación de los Cuadros.
- Implementar el diseño de las acciones del sistema que potencien la preparación de los cuadros.

Acciones:

- 1-- Diseñar las acciones que forman parte del Sistema de Preparación de los Cuadros.

Proceder Metodológico:

- Análisis en los grupos de las acciones a largo, mediano y corto plazo que conformarán el sistema para lograr una visión estratégica.
- Definición de las instituciones (Escuela del Provincial del Partido, Escuela de la defensa, Contraloría, ANEC) que van a desarrollar algunas de las acciones de preparación en correspondencia con los contenidos generales y específicos a trabajar.
- Selección de formas organizativas que permitan preparar a los cuadros desde su puesto de trabajo como: asesorías, trabajo en equipos de dirección que faciliten un aprendizaje desde la práctica y para la práctica de la actividad de dirección

En este proceder se requiere de un trabajo en equipo entre los miembros del grupo donde se analicen como referentes el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y los niveles de dirección. Es importante considerar la utilización de la pirámide académica aprobada con anterioridad

para que exista jerarquización de las acciones propuestas, interrelación entre los contenidos generales y específicos en correspondencia con las formas organizativas que se vayan a utilizar en el sistema que se defina. Se sugiere la necesidad de vincular las acciones con las líneas estratégicas de la provincia.

2- Ejecutar el diseño de las acciones del sistema que potencien la preparación de los cuadros.

Proceder Metodológico:

-Ejecución del sistema de preparación diseñado con cada uno de los responsables y en correspondencia con las formas organizativas que se determine.

-Coordinación del aseguramiento técnico material para la ejecución de las acciones en correspondencia con la forma organizativa que se ejecute.

3-Evaluar la ejecución de las acciones diseñadas.

Proceder Metodológico:

-Selección de las acciones del sistema diseñado que serán controladas, con el fin de obtener una retroalimentación constante sobre la calidad de ellas. Siempre se deben registrar y controlar los aspectos más significativos y valorar la necesidad de rediseñar si fuese necesario.

Etapa III Control del proceso

La etapa se caracteriza por un control sistemático y la retroalimentación de las acciones dirigidas al perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros en la provincia. Es una etapa interdependiente de las demás y puede darse simultáneamente con otras, tiene como premisa la periodicidad en la realización de los controles con el objetivo de comprobar resultados parciales que faciliten rediseñar la aplicación del modelo.

Objetivo: Controlar las acciones diseñadas para el proceso de preparación de los cuadros.

Esta etapa se trabaja en dos momentos en el primero se definen las acciones que debe realizar por el Grupo Provincial de Preparación de Cuadros y en un segundo momento aquellas acciones que serán

realizadas por el Grupo Municipal. Es importante considerar que los indicadores que se definieron en la etapa I servirán de guía para el control.

Acciones:

1-Diseñar el sistema de control que le permita controlar y retroalimentar acerca de la ejecución de las acciones del Sistema de Preparación de los Cuadros en las Administraciones Municipales. (Grupo Provincial de Preparación de Cuadros)

Proceder Metodológico:

- Selección de los Grupos Municipales a controlar en correspondencia con el interés de la Dirección de Cuadros Provincial.

2-Evaluar de las acciones diseñadas para el proceso de preparación de los cuadros en las Administraciones municipales a través de los indicadores definidos en la etapa I para ese fin. (Grupo Municipal de Preparación de Cuadros)

Proceder Metodológico:

-Evaluación de las acciones diseñadas para el proceso de preparación de los cuadros, cada una de ellas debe permitir la definición de logros y debilidades a trabajar en el posterior diseño del sistema.

Etapa IV: Evaluación de impacto

Para la realización de esta etapa de trabajo se partió de la concepción de la Añorga (2006) acerca de la evaluación de impacto del proceso educativo por considerarla según la autora de esta investigación integradora, por su contenido y resultados. Se entiende por evaluación de impacto “el proceso que mide el grado de transparencia que tienen la aplicación del objetivo evaluado en el entorno socioeconómico concreto, con el fin de valorar su efecto sobre los objetivos aplicados y asegurar la selección mejorada de otros nuevos” (Añorga, 2006, p.24). Esta autora considera que se necesita evaluar el proceso íntegro, no solo los objetivos, sino también los resultados y el producto hasta llegar al impacto.

Objetivo: Evaluar las transformaciones logradas del proceso de preparación de los cuadros en la provincia.

La realización de esta etapa de trabajo se realiza a través del procedimiento el cual puede aplicarse al proceso de preparación de los cuadros y se resumen en tres fases (Anexo 20) en el que intervienen los gestores implicados en el proceso. Se deben registrar y controlar los aspectos más significativos.

En esta etapa, se corroboran los resultados parciales, de las diferentes acciones de evaluación que se realizaron durante la ejecución de cada una de las acciones realizadas. Esto permite la creación de un mecanismo de retroalimentación constante sobre la calidad y la efectividad de cada una de ellas.

Acciones:

1-Diseñar la evaluación del impacto del proceso en la provincia y el municipio.

Proceder Metodológico:

-Designación de las acciones que se realizarán por cada uno de los gestores implicados en correspondencia con las fases del procedimiento que se desarrollará, el cual fue explicado en la etapa preparatoria proyectiva.

2- Implementar el procedimiento para evaluar el impacto

Proceder Metodológico:

- Obtención de información sobre las transformaciones logradas, para ello se realiza un trabajo de mesa de los gestores donde se integran los resultados de las fases del procedimiento en el cual participaron.

- Presentación en reunión con los miembros del grupo de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto.

Evaluación del modelo.

La evaluación general del modelo asume carácter permanente y continuo producto de una retroalimentación sistemática, ejecutada a lo largo del proceso de la preparación de los cuadros a través

del control de la evolución de cada una de las etapas de la estrategia y la realización de talleres de intercambio con los gestores implicados.

Esta evaluación persigue el siguiente objetivo: Constatar las principales transformaciones alcanzadas en el diseño del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas mediante las relaciones entre la Dirección de cuadros, la sede central de la universidad y sus filiales, y los Grupos provinciales y municipales para el logro de la transformación del sistema y sus implicados.

Para cumplir con el objetivo, en la primera etapa, se realiza el control del carácter preparatorio y proyectivo, que garantizará posteriormente el éxito de las siguientes. En la segunda, se comprueba la ejecución de las acciones diseñadas, según las relaciones que se establecen por parte de los gestores implicados en el proceso. La tercera, dirige la atención a la realización de conclusiones parciales, a partir de las deducciones generalizadoras. En la cuarta, se comprueban y se evalúan las transformaciones logradas.

Toda la información recopilada en estas etapas se organiza y analiza para extraer las regularidades relevantes que ofrece. Se verifican y conforman las conclusiones generales que se someten a discusión en talleres de intercambio, su objetivo es obtener criterios a partir del diálogo interactivo con los gestores sobre la efectividad del trabajo emprendido.

Se pueden realizar en varios momentos donde participen los especialistas de los Grupos de Preparación de Cuadros Provincial y los Municipales, otro momento puede ser con la sede central de la universidad y sus filiales y por último los especialistas de la Dirección de Cuadros Provincial con sus Administraciones Municipales, para conocer la visión y criterios desde posiciones distintas. En dicha actividad, se promueve el debate con los participantes. Se hace énfasis en los aspectos logrados, las causas de las dificultades

que se presentaron, los aspectos no logrados o que fueron insuficientes y se proponen las próximas metas a alcanzar.

Recomendaciones metodológicas para la introducción práctica del modelo pedagógico.

-Preparación de la estructura donde se introduce el resultado científico. Es imprescindible que los gestores seleccionados para la introducción práctica se preparen con anterioridad. Esta preparación debe acompañarse de materiales impresos, reuniones de orden metodológico u otras formas que se consideren necesarias.

-Disposición de todos los gestores implicados: el cumplimiento de esta recomendación es fundamental porque garantiza el éxito de las acciones que se desarrollarán como parte de la estrategia y en las que es necesario que los aplicadores sean creativo y flexibles en el desarrollo de las relaciones que se deben establecer a partir del conocimiento exhaustivo que debe poseer del objeto de transformación.

-Motivación de los gestores por la preparación: resulta necesario estén motivados durante el proceso de aplicación de las acciones de la estrategia, de manera tal que se potencie una disposición para aprender y a la vez ejecutar. Esto demanda de una participación crítica y comprometida que repercutirá en el mejoramiento del diseño del proceso de preparación de cuadros.

-Sistematicidad y coherencia, para construir un ambiente de confianza plena en las relaciones que se establecen entre los gestores del proceso.

-Confección de un registro de sistematización: constituye una herramienta fundamental porque recoger los aspectos positivos, negativos e interesantes en la aplicación del modelo permite tener criterios para la valoración de los resultados alcanzados en la implementación.

3.2 Validación teórica del Modelo Pedagógico mediante el método criterio de expertos

En el proceso investigativo se determinó realizar una validación teórica a partir del método criterio de expertos con el objetivo de valorar y demostrar la validez científica del modelo pedagógico y obtener criterios cualitativos para perfeccionarlo antes de su aplicación práctica.

En la valoración teórica del modelo pedagógico fueron consultados los 18 expertos que anteriormente participaron en la valoración de la variable, dimensiones, e indicadores propuestos. Con este propósito se les aplicó una encuesta (Anexo 21). Se utilizó una escala Likert desde las categorías de muy adecuado hasta inadecuado para las valoraciones de los expertos sobre los aspectos sometidos a su criterio; posteriormente, se procesó la información mediante el método de comparación por pares calculándose la frecuencia absoluta, acumulada y relativa a fin de valorar la validez de la propuesta.

Los datos obtenidos evidencian un consenso de los expertos en evaluar de muy adecuado los elementos teóricos dirigidos a: la representación gráfica del modelo, su objetivo general, los fundamentos, funciones que se declaran y la estrategia de implementación, fueron evaluados de bastante adecuado los principios, los componentes y relaciones que se establecen en el modelo. Estos alcanzaron valores en la curva normal de 0,4783 de muy adecuado y de 2,0700 bastante adecuado. Ningún elemento fue valorado de inadecuado (I).

El análisis interpretativo de las valoraciones aportadas por los expertos refiere que:

- Es un resultado factible, de manera que es realizable en el contexto de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas
- Constituye una contribución directa a fortalecer el proceso de preparación de los cuadros, uno de los procesos que integra la Política de Cuadro, orienta cómo hacerlo, diseñarlo desde la provincia y por lo tanto orienta a los Grupos Provincial y los Municipales quienes tienen la función de conducirlo.
- Es novedosa y original concretada a las necesidades provinciales.
- Se sustenta en bases científicas.

-- Articula con prioridades del país.

No obstante, se propusieron aspectos que permitieron a la autora realizar las modificaciones necesarias para el mejoramiento del resultado científico. Las sugerencias aportadas fueron las siguientes: mejorar el esquema que representa la estructura del modelo colocando los conectores a partir del objetivo general, disminución del número de principios, en cuanto a las funciones definidas no deben declararse para la Dirección de Cuadros Provincial ya que estas son definidas solamente por el nivel nacional.

En general fue mejorado el modelo pedagógico, atendiendo de manera particular las sugerencias de los expertos. Se valoró que los señalamientos realizados no invalidan la aplicabilidad, ni la posibilidad de dar respuesta a la problemática planteada además permitió el perfeccionamiento del mismo. En consideración, se procedió a su implementación en la práctica.

3.3 Resultados de la aplicación parcial de la estrategia funcional del modelo

La evaluación de los resultados de la aplicación práctica del Modelo Pedagógico para la Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas se realizó a partir de la implementación parcial de la estrategia funcional durante el período de enero del 2022 a febrero del 2023 lo cual se corresponde a los momentos en que se diseñan y ejecutan los Sistemas de preparación de los cuadros en las Administraciones Provincial y las Municipales.

La implementación parcial se llevó a cabo en la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas y en las Administraciones Municipales de Matanzas, Limonar, Cárdenas, Jagüey, Colón y Jovellanos. Para la implementación se utilizó un sistema de métodos y técnicas que permitieron evaluar el proceso realizado entre las que se encuentran: los testimonios, el registro de información, aplicación de PNI, encuestas, observación participante, revisión de documentos y la técnica de Yadov. Como otro elemento valorativo se encuentran los avales recibidos por la Dirección Nacional de Cuadros del Estado y del Gobierno, además del Director Nacional de Preparación y Superación de

Cuadros del MES en visita de control a este encargo estatal en la universidad. De la lectura de los avales pudo obtenerse los criterios de: valía, aplicabilidad y contextualización. (Anexo 22)

Como parte del proceso investigativo se determinó la aplicación parcial de las acciones de la estrategia funcional en las cuatro etapas propuestas que conforman el modelo: preparatoria proyectiva, ejecutiva, control del proceso y la evaluación de impacto, con un carácter sistemático, lo cual permitió constatar las principales transformaciones realizadas.

La aplicación de los métodos, sus instrumentos y técnicas investigativas permitieron obtener información sobre el comportamiento de los indicadores y las dimensiones que se determinaron en el proceso de operacionalización de la variable. Después de los argumentos expuestos se presenta el análisis de los principales resultados a partir de la información obtenida en cada etapa.

Resultados de la aplicación de la Etapa I: Preparatoria proyectiva

En esta primera etapa se aplicaron siete de las 11 acciones propuestas que representan un 63%, en cada una se incluye un proceder que permitió familiarizar y preparar a los gestores, en el diseño del proceso de preparación de cuadros, de acuerdo a lo previsto en esta etapa.

Las acciones implementadas son:

- Presentar el modelo pedagógico a la Dirección de Cuadro de la Administración Provincial para su aplicación en la provincia.

Constituyó un momento importante dentro del accionar que se proyecta, para lo cual se desarrolló una reunión en la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular donde participaron un 98% de los gestores implicados en el proceso de la preparación de los cuadros, conducida por la autora de la investigación, se analizó y reflexionó en torno a los resultados del estado actual de los diseños del Sistema de preparación en la provincia. En un segundo momento se presentó el modelo pedagógico a los gestores implicados, esto permitió el intercambio entre los participantes en un ambiente propicio de

comprensión y aceptación de la propuesta y el compromiso con la mejora en el diseño del proceso de preparación de los cuadros.

Lo descrito anteriormente, permitió conocer el estado de opinión de los gestores, acerca del modelo pedagógico y sus componentes para la preparación de los cuadros en la provincia. Resultan significativos los criterios emitidos al respecto, de manera que reconocen la necesidad de acciones de preparación con los gestores, destacan la validez del modelo pedagógico el cual establece un proceder para garantizar un buen diseño del sistema de preparación de cuadros y contribuye a la planificación, organización, ejecución y control teniendo en cuenta el diagnóstico, consideran necesario y oportuno el desarrollo de la investigación que se presenta pues el objeto de investigación que se aborda es un desafío en la actualidad para las Administración Provincial del Poder Popular en la provincia. Otra acción fue:

- Diseñar un sistema de trabajo que permita articular las relaciones entre los gestores implicados y facilite la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros de manera integrada.

El modelo incorpora como una acción transformadora el diseño del sistema de trabajo propuesto por la autora, para evaluar su validez, se realizó, a partir de los testimonios (Anexo23) de los especialistas de la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular, miembros del Grupo Provincial de Preparación de Cuadros y profesores de la sede central y sus filiales que atienden la tarea. Del análisis de los testimonios se evidencia una valoración a favor de la dimensión I Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros y sus correspondientes indicadores, así lo testimonial expresa:

El sistema de trabajo que se implementó es de gran utilidad por que se han determinado espacios que permiten articular las relaciones entre los gestores para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros de manera integrada, que

anteriormente no existía y favorece el diseño de los sistemas de preparación, facilita la coordinación entre los miembros de los Grupos de preparación para la salida de las acciones planificadas de forma permanente y sistemática, disminuyó el número de acciones espontáneas y facilitó el control de las acciones del proceso de preparación de cuadros.

En torno a la dimensión I: Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros, se aprecian transformaciones, el 100% de los gestores resaltó la necesidad e importancia de la existencia de un sistema de trabajo que permitió articular las relaciones entre los gestores implicados y facilitó la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros de manera integrada.

- Definir las funciones específicas que se deben cumplir para articular los vínculos entre la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular, la sede central de la universidad y sus filiales, y los Grupos Provincial y Municipales de Preparación de los Cuadros para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso.

Para evaluar la acción se convocó a una reunión donde participaron el 96% de los gestores. Estuvo dirigida a debatir, aportar criterios, experiencias y aprobar las funciones que serán cumplidas para el perfeccionamiento del proceso de preparación de cuadros de los Grupos Provincial y Municipal y de la sede central de la universidad y sus filiales para lograr el diseño del proceso de preparación.

Los criterios y experiencias emitidos por parte de los gestores, se recogieron en un registro de información (Anexo 24) que permitió conocer que el 100% de las funciones que se presentaron fueron aprobadas, en tal sentido los gestores expresaron: la utilidad de conocer las funciones para lograr la calidad del proceso, opinaron que son orientadoras, que definen el quehacer de cada institución en la preparación y le atribuyeron gran importancia a la función que define la rendición de cuenta trimestral de la ejecución del

proceso de preparación en la comisión de cuadros, ya que permite valorar lo que no funciona bien y cuál de los gestores debe perfeccionar sus funciones.

La siguiente acción implementada es:

- Asesorar a los especialistas y miembros de los grupos de preparación en cómo realizar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y sus principales vías para la obtención de información, definición de las principales regularidades individuales y grupales de los cuadros en correspondencia con el nivel de dirección donde ejercen la actividad de dirección.

En el transcurso de esta acción se ejecutaron dos talleres metodológicos que permitieron evaluar el indicador 2.2 Conocimiento del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje y 3.1 Aplicación de conocimientos y habilidades de los Grupos Provincial y Municipal para identificar las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros

Estos talleres propiciaron el intercambio entre los participantes, así como la integración, generalización y debate de las temáticas siguientes: Las vías para definir las principales regularidades individuales y grupales de los cuadros. Su utilidad. Las necesidades de aprendizajes manifiestas y latentes en los cuadros. Conceptualización.

Al finalizar el segundo taller se aplicó a los participantes una técnica de participación en torno a lo positivo, lo negativo, lo interesante (PNI) que permitiera una evaluación parcial de la implementación de las acciones de la estrategia y arrojó los siguientes resultados:

Lo positivo

-El 100% de los especialistas de los Grupos Provinciales y Municipales de preparación presentes evaluaron los talleres metodológicos de muy positivo ya que permitió apropiarse de conocimientos acerca de las vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros.

-Los talleres posibilitaron a los especialistas aplicar los conocimientos adquiridos mediante estudios de casos de las vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros.

Los especialistas presentes evaluaron los talleres metodológicos recibidos como una herramienta muy valiosa, que posibilitaron la integración de saberes en la aplicación del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros.

Lo negativo

Un 95% de los especialistas manifestaron, el horario y el tiempo de duración, solicitaban más tiempo de trabajo con los estudios de caso, ya que estos facilitaron el conocimiento en aplicar un buen diagnóstico.

Lo interesante

El 100% de los especialistas resaltó la variedad de métodos empleados en los talleres para desarrollar habilidades en la aplicación del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, entre los que se encuentran los estudios de casos, la simulación, el trabajo en equipo y las técnicas participativas. De manera que se pudo constatar en los indicadores mencionados con anterioridad mejorías en el conocimiento que poseen los gestores para determinar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, aunque, no son utilizadas aun varias vías para obtener la información.

- Elaborar materiales de orientación para las Administraciones Municipales que sirvan de base para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de cuadros.

En la aplicación de esta acción se destaca el material realizado por la autora de la investigación, titulado: Carpeta Metodológica para la orientación de los Sistemas de Preparación de los Cuadros, que permitió la consulta de los mismos para la comprensión de las Administraciones Municipales y de los grupos municipales en el hacer de la elaboración de los Sistemas de preparación de cuadros. Para la evaluación

de la carpeta metodológica se aplicó una encuesta (Anexo25) con el objetivo de conocer la opinión de los gestores implicados en el proceso acerca de su utilidad, sus resultados son:

-El 100% de los gestores evaluaron entre 4 y 5 puntos las orientaciones generales que ofrece la Carpeta Metodológica.

-Al evaluar las orientaciones más específicas que contiene la carpeta para diseñar el Sistema de Preparación de los Cuadros en el municipio un 95% lo evaluó de 4 puntos.

-Los gestores en un 94 % evaluaron de cuatro puntos las orientaciones y recursos para realizar un buen diagnóstico y diseño del Sistema de Preparación de los Cuadros de los cuadros en su municipio. – Consideró un 96% que es pertinente ampliar las orientaciones acerca del diagnóstico de los cuadros.

La aplicación de la carpeta metodológica propició en las tres dimensiones un salto cualitativo en sus indicadores, demostrados a través de la revisión documental realizada a los Sistemas de preparación diseñados en la nueva etapa de trabajo (2023-2027). En la tabla 4 se presenta un resumen de la valoración por indicadores

Tabla 2 Resultados de las dimensiones e indicadores después de aplicar la carpeta metodológica

Variable: Preparación los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular			
Dimensiones	Indicadores	Evaluación en el diagnóstico inicial	Evaluación después de aplicar la carpeta metodológica
Conocimientos para la gestión de la preparación	1.1– 1.2 – 1.3	Poco Adecuado	Adecuado
	1.4 – 1.5	Inadecuado	Adecuado
Cognitiva socio vivencial	2.1 – 2.3 – 2.4	Poco Adecuado	Bastante adecuado
	2.2	Inadecuado	Adecuado
Metodológica	3.1	Inadecuado	Poco Adecuado
	3.2	Poco Adecuado	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

Otra de las acciones aplicada fue la de

- Potenciar el conocimiento de los miembros de los grupos en los documentos normativos e institucionales y otros elementos para el diseño del Sistema de preparación de los cuadros Provincial y Municipales.

Para implementar esta acción se impartió un posgrado y se realizaron cinco actividades metodológicas con el fin preparar a los especialistas de las Direcciones Provincial y Municipal de Cuadro y a los miembros de los grupos conducidos por la autora de la investigación; propiciaron el intercambio entre los participantes, así como la integración, generalización y debate de los temas abordados. Se utilizó, para ello los testimonios de los participantes (Anexo 26 y 27) y la observación participante (Anexo 28).

Los participantes en el posgrado ofrecieron sus testimonios, los que permitieron constatar aspectos logrados y menos logrados en el comportamiento de la dimensión I y II con sus indicadores. Los resultados se enuncian a continuación:

-Los especialistas de las Direcciones Provincial y Municipal de Cuadro y los miembros de los grupos demostraron conocer los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros con énfasis en: los Decreto Ley13/2021 y el Decreto Presidencial 208/2021 y la Resolución 350/2017.

-Se demostró por los especialistas conocer a profundidad los contenidos generales

Sin embargo, a pesar de apreciarse pasos de avances, aún no se logra el conocimiento a profundidad de los contenidos específicos para la preparación y como vincularlos con el nivel de dirección donde se encuentra insertado el cuadro en vinculación con la práctica social.

Para evaluar las actividades metodológicas se llevó a cabo la observación participante a través de la guía (Anexo 28) las transformaciones manifiestas se aprecian en lo cognitivo y en el caso del aspecto metodológico, aun se aprecia poco el saber hacer de los gestores en cuanto a la jerarquización de las acciones a pesar de ser apreciables algunos avances con la utilización de la pirámide académica.

Posteriormente, se trianguló la información que brindaron los métodos y sus instrumentos aplicados. Con ello se obtuvo la evaluación de los conocimientos que poseen los gestores implicados para la gestión de la preparación de los cuadros, los especialistas fueron capaces de integrar conocimientos y el saber hacer, mostraron independencia en las reuniones de coordinación para el diseño de los sistemas. Se evidenció un crecimiento personal y profesional en las relaciones de coordinación y complementación.

Resultados de la aplicación de la Etapa II: Ejecutiva

En esta segunda etapa se aplicaron dos de las tres acciones propuestas que representan un 66%, en correspondencia con lo pronosticado para la etapa. Las acciones implementadas son:

- Diseñar las acciones que forman parte del Sistema de Preparación de los Cuadros.

Para evaluar las acciones diseñadas se aplicó la revisión de documentos a los sistemas planificados para la nueva etapa de trabajo (2023-2027) de las Administraciones Municipales de los municipios Matanzas, Limonar, Cárdenas, Jagüey, Colón y Jovellanos, además del Sistema Provincial de Preparación de Cuadros, se tomó como criterio para ello el diagnóstico inicial, lo que permitió la identificación del comportamiento de los siguientes indicadores objeto de estudio.

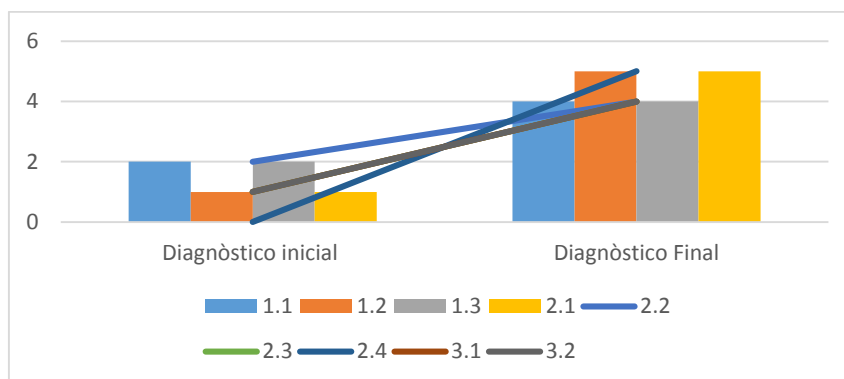


Figura VIII: Resultados algunos de los indicadores. Fuente: elaboración propia.

En tal sentido, se revisaron el Sistema Provincial y seis diseñados por los Grupos Municipales. Los resultados evidencian el comportamiento de los indicadores evaluados, predominan las categorías de 4 y 5 puntos. A continuación, se presenta una síntesis de estos resultados:

-El 98% de los gestores demostró conocimientos de los documentos normativos a través de la variedad de formas organizativas utilizadas en el diseño de los sistemas.

-El 86% de las acciones se vinculan con las líneas estratégicas de la provincia y en el sistema se definen algunos valores a reforzar en los cuadros, entre los que se encuentran la sensibilidad, la responsabilidad y el compromiso social.

-Existe un 93% de los sistemas en los que se aprecia correspondencia de las acciones que fueron diseñadas con las necesidades de aprendizaje de los cuadros.

-Aparecen identificados en los sistemas un 90% de acciones que tratan contenidos específicos en correspondencia con el nivel de dirección donde se encuentra insertado el cuadro.

- Ejecutar el diseño de las acciones del sistema que potencien la preparación de los cuadros.

Como se aprecia en la figura VIII el indicador 1.3 dirigido a evaluar la ejecución de las acciones evidencia transformaciones en correspondencia con su estado inicial, se ejecutan el 96% las acciones de enseñanza - aprendizaje diseñadas en la planificación en el sistema de forma continua, aunque se debe continuar trabajando, se aprecian aun espontaneidad en algunas de las acciones que se realizan. En correspondencia con la escala asumida y los resultados que se obtuvieron en su aplicación existen avances en los indicadores analizados.

Resultados de la aplicación de la Etapa III: Control del proceso

En la etapa se aplicaron las dos acciones previstas que representan el 100 %, de lo concebido para la etapa.

El análisis de los resultados en la etapa permitió constatar que el control diseñado previamente favoreció la retroalimentación constante sobre la calidad del proceso de preparación de los cuadros y se evidencian en el 100% de ellos acciones de control, lográndose transformaciones como se muestra en la figura IX.

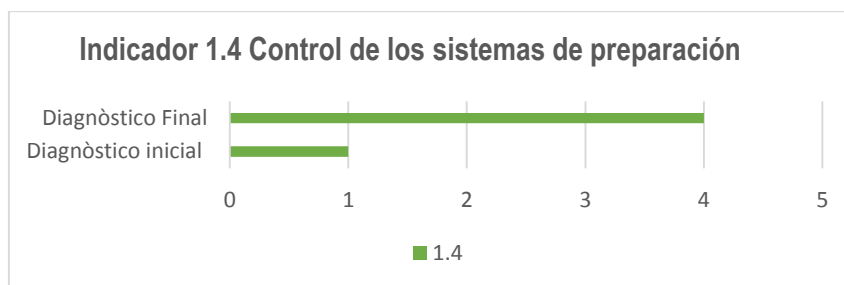


Figura IX: Resultados del indicador 1.4. Fuente: elaboración propia.

Esto denota una transformación con respecto a los resultados presentados en el diagnóstico inicial, en los que no se concebía en el sistema acciones de control, no obstante, aún falta por demostrar algunas evidencias de los controles que se realizan.

Resultados de la aplicación de la Etapa IV: Evaluación de impacto

En esta etapa, se debe evaluar el impacto del proceso de preparación de cuadros diseñado para la nueva etapa 2023-2027, el mismo se encontraba en ejecución, por tanto, solo se pudo evaluar la aplicación de una sola acción. La misma está dirigida a:

- Diseñar la evaluación del impacto del proceso en la provincia y los municipios.

La constatación práctica de las transformaciones logradas, se realizó mediante una encuesta que permitió evaluar el conocimiento que poseen los gestores para medir el impacto del proceso y la revisión de los diseños del procedimiento para evaluar el impacto.

Con el propósito de tener una evaluación de los resultados de la aplicación de esta etapa, se encuestaron (Anexo 29) a 32 especialistas, los resultados se exponen a continuación:

-El 100% de los especialistas coincidió en plantear que si conocen el procedimiento para evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

- Un 98 % marcó de 5 el valor que considera se corresponde con el grado de conocimiento que posee sobre el procedimiento.

- El 97% subrayó correctamente las fases que integran el procedimiento para evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

La revisión de los diseños del procedimiento para evaluar el impacto se realizó a los municipios de Matanzas, Limonar, Cárdenas y Colón. Los resultados revelaron que los grupos diseñan los momentos que van a evaluar el impacto y definen sus responsables por acciones, es apreciable la transformación tomando como punto de partida el diagnóstico inicial.

Los resultados obtenidos en la aplicación parcial de la estrategia funcional, permitieron valorar las transformaciones en el proceso de la preparación de los cuadros, en las dimensiones determinadas en la investigación, las cuales se explicitan a continuación:

Dimensión I Conocimientos para la gestión de la preparación: se reveló una transformación en el 92% de los sistemas pues se logró la planificación, organización, ejecución y control de las acciones que fueron diseñadas con una visión estratégica para producir el cambio en el desempeño de las funciones, atribuciones y obligaciones de los cuadros en la provincia. En consecuencia, esta dimensión transita de inadecuada a la categoría de adecuada. En la siguiente figura se muestran las transformaciones logradas en los indicadores.

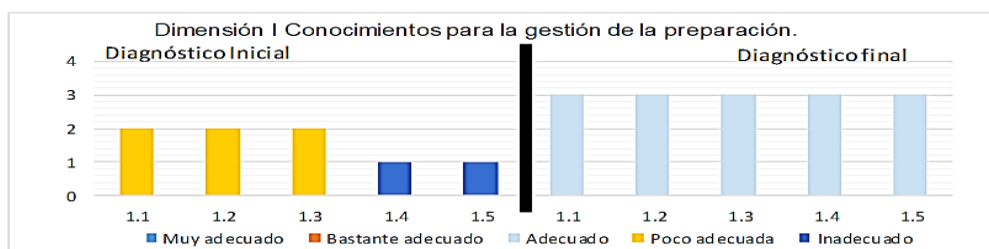


Figura X: Resultados comparativos entre diagnóstico inicial y final. Fuente: Elaboración propia

En la Dimensión II Cognitiva socio vivencial: el Grupo Provincial y el 90% de los Grupos Municipales demostraron conocimientos para lograr un diseño de los sistemas de preparación en correspondencia con el escenario en que actúa, la situación económica, política y social en el contexto de actuación profesional, con el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, la experiencia de los cuadros, la preparación recibida y a la actualización científica del proceso de gobernar. Como resultado, esta dimensión transita de poco adecuado a la categoría de adecuada. En la siguiente figura se muestra el comportamiento logrado en los indicadores con la aplicación práctica del modelo.

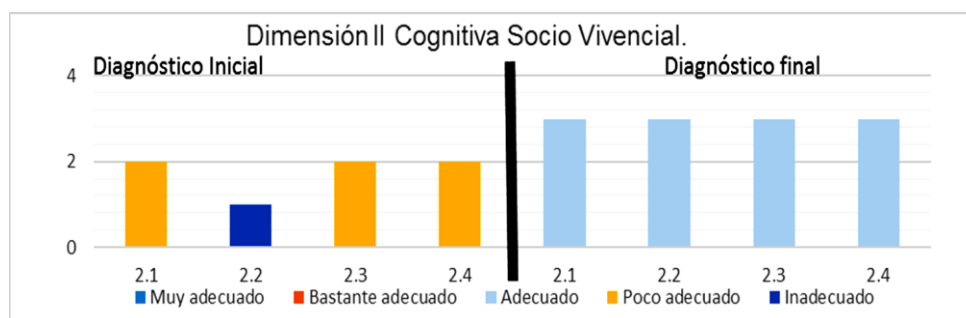


Figura XI: Resultados comparativos entre diagnóstico inicial y final. Fuente: Elaboración propia

En la Dimensión III Metodológica: también se constataron transformaciones en la preparación metodológica de los gestores implicados, pues se logró demostrar el saber hacer del Grupo Provincial y el 96% de los Grupos Municipales al proceder a través de diferentes vías para realizar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de sus cuadros. Como resultado, esta dimensión transita de inadecuado a la categoría de bastante adecuada. En la siguiente figura se muestra el progreso logrado en los indicadores con la aplicación práctica del modelo.

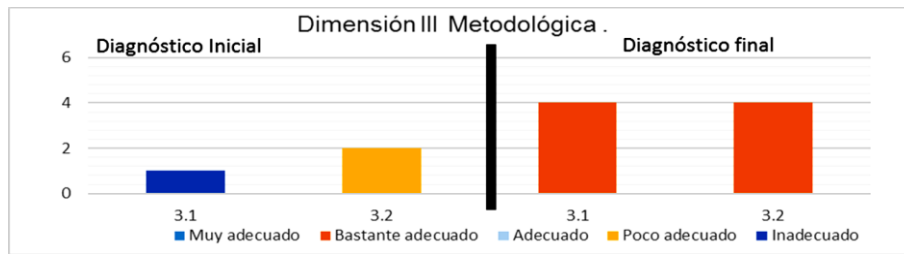


Figura XII: Resultados comparativos entre diagnóstico inicial y final. Fuente: Elaboración propia

Los resultados alcanzados ilustran avances en todos los indicadores y dimensiones, aunque se puede inferir que aún existen dificultades que se enuncian a continuación: los grupos deben lograr vincular una mayor cantidad de acciones de preparación con las líneas de desarrollo estratégico de la provincia, trabajar por perfeccionar la coordinación de las acciones planificadas en algunos grupos municipales y diseñar más acciones que contribuyan a reforzar los valores como el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad.

Al realizar el análisis comparativo del diagnóstico inicial y final se pudo constatar, la validación científica del modelo pedagógico. Mediante la estrategia, fundamentada en los presupuestos teóricos y principios determinados en el modelo, se lograron transformaciones en el diseño del proceso de preparación de los cuadros. Por tanto, la variable transita de inadecuada a la categoría de adecuada como se aprecia en la figura a continuación:

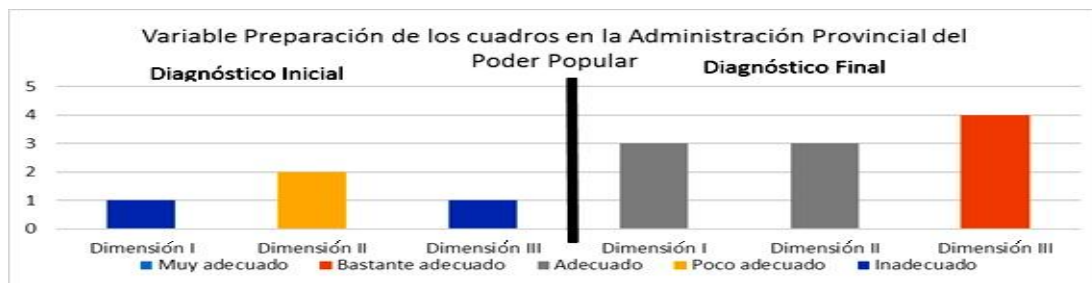


Figura XI: Resultados comparativos entre diagnóstico inicial y final. Fuente: Elaboración propia.

Las principales transformaciones constatadas con la aplicación parcial del modelo pedagógico se identifican en el conocimiento del proceder para llevar a cabo el proceso de preparación de los cuadros, además se reconoce una mejor preparación de los gestores implicados para conducir el diseño del sistema de preparación en cada una de las Administraciones Municipales.

Para determinar el grado de satisfacción de los gestores implicados con la aplicación de las acciones del modelo pedagógico, se aplicó la técnica de Yadov (Anexo 30). Con este propósito se elaboró un cuestionario en el que se insertaron preguntas cerradas y abiertas. Los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Clara satisfacción: 28 gestores
2. Más satisfecho que insatisfecho: 2 gestores
3. No definida o contradictoria: 0
4. Más insatisfecho que satisfecho: 0
5. Clara insatisfacción: 0

Para calcular el índice de satisfacción grupal (ISG) se empleó la expresión:

$$\text{ISG} = \frac{A (+1) + B (+0,5) + C (0) + D (-0,5) + E (-1)}{N}$$

En esta expresión A, B, C, D y E son el número de gestores implicados, 1; 2; 3; 4 y 5 las categorías de satisfacción personal, y N la cantidad total de encuestados.

$0 < \text{ISG} < 0,5$	Insatisfecho
$0,5 < \text{ISG} < 0,7$	Medianamente satisfecho
$0,7 < \text{ISG} < 0,9$	Satisfecho
$0,9 < \text{ISG}$	Muy satisfecho

Para determinar la significación de este índice se empleó la escala que a continuación se muestra: (+1)

Máximo de satisfacción; (+0,5) Más satisfecho que insatisfecho; (0) No definido y contradictorio; (-0,5)

Más insatisfecho que satisfecho y (-1) Máxima insatisfacción.

Como resultado se obtuvo un índice de satisfacción grupal igual a 0,91 equivalente a la categoría Muy Satisfecho, según la escala establecida en la Técnica de Yadov.

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción posibilitan constatar que el modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración del Poder Popular en Matanzas influye positivamente en el desarrollo de dicho proceso. La aplicación del cuadro lógico de Yadov permite asegurar que los resultados de las preguntas de la encuesta de satisfacción no ofrecen contradicciones acerca de la clara satisfacción de los gestores por las acciones del modelo para el desarrollo del proceso de preparación de los cuadros en la provincia.

Conclusiones del capítulo 3

El modelo pedagógico propuesto permite contribuir al perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros mediante sus componentes, relaciones y dinámica expresada en la estrategia funcional aplicada por los especialistas de la Dirección Provincial y Municipal de Cuadros y a los Grupos Provincial y Municipal de preparación, la sede central de la Universidad y sus Filiales.

En la validación teórica realizada por los expertos consultados, se apreció un consenso respecto a la validez científica de la propuesta. Por su parte, los resultados de la aplicación parcial de la estrategia funcional del modelo confirman el criterio anterior al revelarse transformaciones en las relaciones y en el conocimiento de los gestores para contribuir al perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros de la Administración del Poder Popular y transite de modo ascendente desde el estado inicial hasta el estado final.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos- metodológicos construido a partir de referentes nacional e internacionales se corresponden con puntos de vista actualizados sobre la preparación de los cuadros desde un enfoque consecuente con la dialéctica materialista de carácter marxista condicionado por la historia y la cultura. Este marco teórico sirvió de base para la comprensión de este como un proceso pedagógico que integra a todos los gestores y se complementa con los principios, las categorías básicas de la Pedagogía, la Didáctica General y con los fundamentos políticos y jurídicos.

El estado actual del problema estudiado denota entre los aspectos más significativos, el desconocimiento y funcionamiento irregular de los grupos que propician el diseño de la preparación de los cuadros; no se integran estos grupos de forma eficiente a la sede central de la universidad y sus filiales para lograr la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del sistema de trabajo con los cuadros. Se identifica como fortaleza el interés mostrado por transformar la problemática de manera positiva.

El modelo pedagógico que se propone tiene como propósito contribuir al diseño del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas mediante las relaciones entre la Dirección de cuadros, la sede central de la universidad y sus filiales, y los Grupos provinciales y municipales para el logro de la transformación del sistema y sus implicados. Este modelo pedagógico se vertebra mediante una estrategia funcional estructurada en cuatro etapas, que concibe de manera integrada la realización de talleres, actividades metodológicas y cursos de posgrados.

El modelo pedagógico, se evaluó teóricamente con la aplicación del método criterio de expertos que contribuyó a su perfeccionamiento mediante la concreción y el enriquecimiento de las acciones concebidas. El resultado también se implementó de manera parcial en el contexto de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas. Se demostró la aplicabilidad social, la capacidad transformadora del problema estudiado y la pertinencia de la esencia de su propuesta.

RECOMENDACIONES

Al concluir la investigación la autora recomienda:

Perfeccionar el modelo pedagógico propuesto, de manera constante, en correspondencia con los cambios y las transformaciones que se introducen en el Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno.

Aplicar en la Administración del Poder Popular en Matanzas el modelo pedagógico propuesto.

Evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros en su totalidad, de modo tal que las nuevas experiencias permitan determinar otras problemáticas que den origen a líneas de investigación.

Valorar la posibilidad de aplicar el modelo pedagógico a partir de su contextualización a otras provincias del país.

Proyectar el seguimiento investigativo a la ejecución del sistema de preparación de cuadros en función de elevar la pertinencia y calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de forma contextualizada.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, O., Pla, R, Naranjo, M., y Rhea, S. (2021). La pedagogía como ciencia: su objeto de estudio, categorías, leyes y principios. *Información Tecnológica*, 32(3), p.131-140. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807642021000300131&script=sci_arttext&tlng=en.
- Acevedo, M. (2018). Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y plan de preparación de reservas y cuadros. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69 (15), p. 157-186 - OEI/CAEU .
- Acuerdo No. 8625 del 2019 de Consejo de Ministros (GOC-2019-773-O65). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>.
- Addine, F. (2004). *Diseño Curricular* La Habana, Cuba: IPLAC.
- Addine, F. (2013). *La didáctica general y su enseñanza en la Educación Superior Pedagógica. Aportes e impacto*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Aguilar, L. (2005). *Gobernanza y Justicia*. México: FLACSO.
- Alonso, S. (2006). El sistema de dirección institucional: un nuevo modelo para investigar y explicar la actividad de educación. *Revista Folletos Gerenciales*, 18(2). p.74-86.
- Almirante, J. (1869). *Diccionario Militar Etimológico Histórico Tecnológico*. Recuperado de <https://opacplus.bsb-muech.de/title/BVO19924830/ft/bsb106920132> .
- Álvarez de Zayas, C. (1999). *Didáctica de la Escuela en la vida*. La Habana. Pueblo y Educación.
- Amador, J. (2016). *La preparación de la estructura municipal de educación en la dirección del trabajo metodológico centrado en las comisiones de asignatura*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba.
- Añorga, J. (2002). *La producción intelectual: proceso organizativo y pedagógico*. La Habana, Cuba Editorial Universitaria.
- Añorga J. (2012). *La Educación Avanzada, teoría pedagógica para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISPEJV La Habana, Cuba.
- Arévalo, J. (2022). La formación de directivos. *Revista Conrado*, 18(84), p.235-242.

- Arteaga, Y. y Silvera, A. (2019). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de programas académicos para el desarrollo social. *Revista Cooperativismo y Desarrollo COODES*, 7(2), p.25-38. Recuperado de: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/224>.
- Bauzá, E. (2015). La preparación y superación de los cuadros y reservas a través de la implementación del Diplomado de Administración Pública en la Provincia Las Tunas, *Folletos Gerenciales*, 19 (3), p. 200-213.
- Barnard, Ch. (2012). *La empresa como sistema cooperativo*. Recuperado de: <http://s3a2.me/2012/06/11/chester-barnard-la-empresa-como-sistema-cooperativo/>.
- Barnett Lott, R. (2019). *Towards a higher education for a new century*. London: Institute of Education, University of London. Recuperado de: <https://www.educaweb.com/>.
- Barrow, M. y Brown, P. (2018). *The content professional training in the context*. Philadelphia: Lea & Febiger.
- Batista, T y Rodríguez, M. (2015). Perfeccionamiento de la capacitación de cuadros: retos pedagógicos y didácticos. *Folletos Gerenciales*, 19 (4), p. 235-243.
- Batista, T. (2016). Modelo de gestión del Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas. *Folletos Gerenciales*, 20 (6), p. 235-243.
- Barreiro, L. (1990) *Características de la capacitación a dirigentes*. Folleto. La Habana, Cuba: CETED.
- Bebert, M y Linares, M. (2018). Procedimiento para la preparación de las reservas de cuadros. Caso de estudio. *Revista cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2 (2), p.163-172.
- Berrino, R. (2019). Local Open Government: Opportunities and Challenges in Terms of Impact and Participation. *JeDEM*. 11(2), p.119:132. <https://www.jedem.org>.
- Bernaza, G. (2017). El proceso pedagógico y de enseñanza-aprendizaje de posgrado: un análisis sobre su esencia y relaciones. En V. Páez (Comp.). *La Didáctica de la Educación Superior ante los retos del siglo XXI*. (pp. 252-273). La Habana, Cuba: Educación Cubana.
- Borrego, O. (1989). *La ciencia de la dirección*. La Habana, Cuba: editorial Ciencias Sociales.
- Borrero, R. (2022). La preparación de los cuadros y reservas de Administración Pública y Gestión Empresarial en la tarea vida, *Revista Opuntia Brava*, 14(3), p.162-187.
- Bustamante, L. (2012). *Estrategia de superación para el mejoramiento profesional y humano de los profesores del sistema de preparación de cuadros y reservas de la salud pública*. Tesis en opción

- al Grado de Doctor en Ciencias. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
- Burguet, N. (2017). *La capacitación en buenas prácticas de fármaco vigilancia en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad*. La Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación Médica. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Cuba.
- Blake, O. (1997) *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones: Macchi, Argentina.
- Calderón, H. (2015). *La evaluación del proceso de preparación de los Jefes de Departamento de la Facultad de Ciencias Pedagógicas*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Sancti Spíritus, Cuba.
- Calzado, D. (2004) *Un modelo de formas de organización del proceso de enseñanza aprendizaje en la formación inicial del profesor*. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias. Universidad José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
- Capareda, F. (2016). *Meaningful learning theory*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/fraaanceee/david-ausubel-8608872>.
- Carnota, O. (1999). *La educación en la capacitación a directivos*. La Habana, Cuba: editorial Pueblo y Educación.
- Carrasco, M. (2018). *Modelo pedagógico para la formación del médico cubano en una cultura del envejecimiento y la longevidad activa*. Tesis doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Castañeda, M. (2014). Concepción metodológica para renovar la capacitación empresarial. Aproximación. *Órbita Científica*, 8 (20), p.11-21.
- Castro, R. (26 de julio de 1984). Discurso pronunciado el 26 de julio. Acto central por el xxv aniversario del Triunfo de la Revolución. Periódico Granma. Recuperado de: <https://www.granma.cu/webviejo>.
- Castro, F.(2010).*Reflexiones del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas* (8 de abril del 2010) Recuperado de :<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/esp/f2060789ehtml>.
- Castro, M. (1990). *La Conformación de un Modelo de Desarrollo Curricular con Base en los Principios de la Ciencia Andragógica*. Recuperado de:<http://rai.ucuenca.edu.ec/facultades/capacitadesarrollo/participacion/metodos>.

- Cañizares, J. (2008). El diagnóstico pedagógico integral del estudiante en las escuelas provinciales del Partido. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico Juan Marinello, Matanzas, Cuba.
- Cionza, L., Blanco, D y Labrador, O. (2019). "Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje". *Revista Cooperativismo y Desarrollo COODES*. 7(2) p.64-73. Recuperado de: <https://coodles.upr.edu/cu/index.php/coodles/article/view/245> .
- Codina, A. (1998). *¿Que los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* Recuperado de : <http://scholar.google.com.cu> .
- Codina, A. (2004). Experiencias en la capacitación de directivos en el XX aniversario del CETED. Ponencia presentada en 4to. Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad, La Habana.
- Codina, A. (2018). Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. *Folletos Gerenciales*, 22 (1) p.35. Recuperado de: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/86> .
- Columbié, M. (2005). La capacitación de los directivos del sector público: la experiencia en Cuba *Folletos gerenciales*, 89, p.15-25.
- Columbié, M. (2005). *La capacitación de los dirigentes del sector público en Cuba y los retos actuales y futuros: experiencias en los consejos de administración municipales*. Paper presented at the IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid.
- Columbie, M. (2005). Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los consejos de administración municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. *Universidad de La Habana, Cuba*.
- Conferencia decimoctava de la Asociación Internacional de Desarrollo de Recursos Humanos (2019), Hanoi. Recuperado de : <http://m.vovworld.vn/es-ES/enfoque-de-actualidad/vietnam-por-desarrollar-recursos-humanoscapes-de-promover-integracio--internacional-803351.vov> .
- Conferencia inaugural del 12do Congreso Internacional Universidad (2020). Palacio de las Convenciones, La Habana.
- Constitución de la República de Cuba. (2019). La Habana, Cuba.p.138.

- Consuegra, H. (2007). *Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Manuel Ascunce Domenech. Ciego de Ávila, Cuba.
- Cuesta, L. (2022). Modelo Pedagógico para la exportación de servicios académicos en la agencia Paradiso. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
- Chanler, A. (1962). Strategy and structure chapters in the history. Recuperado de : <https://www.scirp.org/>
- Chávez, J, Suárez, A y Permuy, D. (2005) *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Chávez, A. (2007, 6 de febrero). *A propósito de la Didáctica*. Conferencia llevada a cabo en la Asociación de Pedagogos de Cuba, La Habana.
- Chen, H. (2019). Government efficiency and enterprise innovation – evidence from China, *Asian Journal of Technology Innovation*, 127 (3), p.280-300. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/19761597.2019.1678389>.
- Chitumba, B. (2017). La preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en Moxico República de Angola. República de Angola: Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Decreto Ley 196/1999 referido al Sistema de Trabajo con los Cuadros. En *Gaceta Oficial* No.54. Edición Extraordinaria. Consejo de Estado de la República de Cuba. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu>
- Decreto Ley No. 13/2020 "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. (2021, 19 marzo). En *Gaceta Oficial* No.30. Edición ordinaria. Consejo de Estado de la República de Cuba. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu>, p. 886.
- Decreto Presidencial 208/2021 Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. (2021, 19 marzo). En *Gaceta Oficial* No.30. Edición ordinaria. Consejo de Estado de la República de Cuba. Recuperado de : <http://www.gacetaoficial.cu>, p. 900.

- Decreto Ley No. 350/17 De la Capacitación de los Trabajadores. (2018,13 febrero). En *Gaceta Oficial* No13.Edición extraordinaria. Consejo de Estado de la República de Cuba. <http://www.gacetaoficial.cu> , p.52.
- Decreto Ley 69/2022 De las estructuras organizativas en las Administraciones Provinciales del Poder Popular. (2022,1octubre) En: *Gaceta Oficial* No 108. Edición Ordinaria. <http://www.gacetaoficial.gob.cu> , p.2.
- Decreto-Ley 72 del 2022 (GOC-2019-772-O65). De las estructuras organizativas en las Administraciones Municipales del Poder Popular. En *Gaceta Oficial* No 65. Ordinaria. Consejo de Estado de la República de Cuba. <http://www.gacetaoficial.cu> , p.54.
- De Armas, N y Valle-Lima, A. (2011). *Resultados científicos en la investigación educativa*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- De Armas, N., Lorences, J. y Perdomo, J. (2015). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Documento en soporte digital. *Evento Internacional Pedagogía*, 40. Recuperado de https://santander.edu.mx/aula/pluginfile.php/1365/mod_resource/content/1/Aportes%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20curso85.pdf .
- De la Torre, S. (2000). *Estrategias didácticas innovadoras. Recursos para la formación y el cambio*. Barcelona: editorial Octaedro.
- Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 1(1) p.3-18.
- Delgado, M. (2018). Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. *Folleto Gerenciales*, 22 (2), p. 71-84.
- Díaz-Canel,M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4 (3), p.30.
- Díaz-Canel, M. (2021). *Discurso pronunciado por Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez, Primer Secretario del Comité central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República de Cuba en la clausura del VIII Congreso del Partido*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.cu/es/presidencia/intervenciones/discurso-pronunciado-por-miguel-mario-diaz-canel-bermudez> .
- Diccionario de la Real Academia*, (2001). [Versión electrónica]. Recuperado de: <https://www.del.ral.es> .

- Diccionario Militar Etimológico Histórico Tecnológico, (1869). [Versión electrónica]. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.jcyl.es> .
- Diccionario de Lengua Española* (1852). Real Academia Española (edición décima). Recuperado de <https://www.todocolección.net> .
- Diccionario de Lengua Española*. (2022). Real Academia Española (edición del Tricentenario). Recuperado de :<https://dle.rae.es/>.
- Directrices, ideas y conceptos *Octavo Congreso del Partido*. (2021). Recuperado de <https://www.mtss.gob.cu/descargas/ideas-conceptos-y-directrices>.
- Documentos aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC*. (2017). Editorial: Política, La Habana. Cuba.
- Documentos Políticos, Jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los Cuadros*. (1986) Editorial: Política, La Habana. Cuba.
- Dorticós, O. (1969). *El trabajo de los cuadros*. Discurso. La Habana, Cuba. Recuperado de: <http://lanic.utexas.edu>
- Duke, C. (1982). Educación de adultos y desarrollo. *Educación de adultos*, 24 (9), pp. 28-38.
- Drucker, P. (1954). *La Administración por objetivos*. Recuperado de: <http://www.toolshero.es/administración/administración-objetivo-por-objetivo/>.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Drucker, P. (2018). *Administração de Organizações sem fins Lucrativos - princípios e práticas*. Tradução: Nivaldo Montingelli. 2da ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning.
- Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas* (2021). La Habana, Cuba.
- Edquist, C. (2016). The Swedish National Innovation Council: Innovation policy governance to replace linearity with holism. *Papers in Innovation Studies*, 20(24), p. 1-52.
- Fayol, H. (1916) *Administración industrial y general*. Recuperado de: <https://gestióndeltalentohumano.wordpress.com> .
- Fernández, A. (2019). *Capacitación y desarrollo: una inversión de cara al futuro*. Recuperado de <http://rai.ucuenca.edu.ec/facultades/capacitadesarrollo/participacion/metodos>.

- Fillor, R.M. (2014). *Periodización del proceso de preparación de cuadros y reservas en el contexto territorial. Las Tunas*. Tesis en opción al título Académico de Máster en Dirección. Universidad Vladimir I. Lenin, Las Tunas.
- Freidler, F. (1964). *Teoría de la contingencia. Consultores, desarrollo y gestión*. Recuperado de <http://www.Aiteco.com>.
- García, F. (2004). *La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas*. Institución: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba. <http://www.monografias.com>.
- Gómez, J y Monroy, A. (2019). Caracterización de los modelos pedagógicos y su pertinencia en la educación. *Revista Entramada*, 15(1), p.110-126.
- Gore, E. (1998). *La educación en las empresas*. Buenos Aires: Granica.
- González, R. (2016). *Concepción teórico-metodológica para favorecer el sistema de trabajo de la dirección municipal de educación*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Tesis doctoral. ICCP, La Habana, Cuba. Recuperado de: <http://tesis.reduniv.edu.cu/index.php?page=12&id=5&bd=1>.
- González, C. (2001). *La universidad necesaria en el siglo XXI*. México: Era.
- González, A., Recarey, S. y Addine, F. (2004). *El proceso de enseñanza aprendizaje: Un reto para el cambio educativo*. La Habana, Cuba: editorial Pueblo y Educación.
- Guadarrama, P. (2008). "El problema de las periodizaciones". *Pensamiento filosófico latinoamericano: humanismo vs alienación*, Caracas, Venezuela: editorial Fundación El Perro y la Rana.
- Guevara, E. (1962). *El cuadro, columna vertebral de la revolución*. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros, La Habana, Cuba: Editora Política Nro. 2.
- Guzmán, E. (1992). *Particularidades de la Formación y Desarrollo de la Cultura de Autodirección Social de los Cuadros de Dirección y su Correspondencia con los Programas de Desarrollo del Territorio*. Tesis Presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey. Cuba.
- Helman, Y. (2018). *Transformando la escuela*. México: Editorial Unicornio.

- Herber, R y Jung, H. (1968). *El trabajo de cuadros en el sistema de la actividad de dirección socialista*, La Habana, Cuba: editorial de Ciencias Sociales.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. En J. L. Álvarez Gayou. *6º Congreso de Investigación en Sexología*. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México
- Hernández Sampieri, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hernández, P. (2016). *El papel de las universidades cubanas en la preparación y superación profesional de los directivos en Cuba. Evento Internacional Universidad 2016*.Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba.
- Hidalgo, A. (2021). Algunas instituciones soviéticas. Revista El Basilisco (56),p.96.Recuperado de : <https://www.filosofia.org/urss/qfi.htm>.
- Hurtado, B. (2001). *Apuntes para la historia de las escuelas de Instrucción Revolucionaria y las Escuelas del PCC*. Ponencia contenida en el CD del evento del Sistema de Escuelas del PCC "50 años de instrucción revolucionaria.
- Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno 2016, La Habana, Cuba.
- Juan, D. (2007). Las formas de preparación del personal directivo para la defensa. *Compilación de textos para la preparación para la defensa*. p.27-36. La Habana: Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- Jackson, S., Jiang, K., y Schuler, R.S. (2017). Strategic Human Resource Management. *Oxford Bibliographies*. DOI: 10.1093/obo/9780199846740-0034. 1-36.
- Koontz, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. La Habana, Cuba: editorial Félix Varela.
- Koontz, H y Wehrich, H (2013). *Elementos de Administración*. Madrid, España: editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Knowles, M. (2006). *Andragogía*. México: editorial Oxford.
- Lenin, V. (1975). En La formación de los cuadros. Moscú: editorial Progreso. Recuperado de : <https://www.iberlibro.com/FORMACION-CUADROS-RECOPILACION-ARTICULOS-DISCURSOS-LENIN/31378325884/bd> .

- Liva, A. (2016). *La capacitación pedagógica del director del primer ciclo de secundaria en Benguela, Angola*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Editorial Universitaria Recuperado de: <http://tesis.reduniv.edu.cu/index.php?page=12&id=5&bd=1> .
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. En: *Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba*. p 23-32. La Habana, Cuba: Política.
- López, J. (2013). *Modelo de Gestión del Proceso de Preparación y Superación de los Cuadros en el contexto de las Organizaciones en Cuba*. Tesis Presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana.
- López, A. (2018). Sistema de preparación y superación de cuadros para el sector agropecuario y forestal cubano. *Folleto Gerenciales*, 19 (2), p. 224-234.
- Llumbet, E. (2019). Sistema de capacitación a cuadros y reservas de la agroindustria azucarera. *Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias*. Universidad José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
- Machado, B. (1999). *Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo*. La Habana: Ciencias Sociales, p. 47.
- Marx, C. (1867). *El Capital*. La Habana, Cuba: ediciones Venceremos, Tomo I.
- McNamara, C. (2018). *Training all about human resources and talent management*. Washington, DC Recuperado de: <https://managementhelp.org/humanresources/index.htm#add>.
- Martínez, C (2009). *Concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela, Villa Clara, Cuba.
- Mintzberg, H. (1999) *Destreza en la estrategia*, México Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A
- Mbwini, D, Iglesias, M, y Baute, M. (2016). Propuesta de formación de directivos académicos para gestionar el modelo educativo. *Revista Conrado* 12 (55). pp. 68-75. Recuperado de: <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado> .
- Montero, T. (2014) *Estrategia pedagógica para la formación permanente de la ética en los cuadros del partido para realizar trabajo político e ideológico*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Camagüey. Cuba.

- Montenegro, M. (2015). Implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas en las organizaciones. *Folleto Gerenciales*, 19, (4), p. 224.
- Mojena, P. (2019). *Sistema de acciones para perfeccionar la dirección del proceso de capacitación y superación de cuadros y reservas en el Ministerio del Interior*. Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Empresas mención Dirección. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Molina, B. (2012) *Un Modelo Pedagógico para la superación Político –Ideológica*. Universidad de las Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas La Habana.
- Morales, P. (2003). *Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria de la provincia de Camagüey*. Tesis en opción al Título de Máster. Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí, Camagüey, Cuba.
- Novick, M. (2018). Experiencias exitosas de la capacitación de empresas exitosas en América Latina y el Caribe, Capitulo 3, p.30-35, Buenos Aires. Recuperado de : www.ilo.org.
- Núñez, J. (2019). *Universidad, conocimiento y desarrollo de nuevas encrucijadas. Una lectura desde la ciencia, tecnología y sociedad*, La Habana, Cuba, editorial UH 10 Aniversario.
- Núñez, J. (2021). La alternativa es la sociedad socialista del conocimiento. Recuperado de : www.cubadebate.cu .
- Nguyen, X. (2019). *Conferencia de la Asociación Internacional de Desarrollo de Recursos Humanos*. *Revista VOV Mundo*, (45), p.48.
- Obregón, M., Alonso, B y Díaz, V. (2008). *Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos*. Ciudad de La Habana, Cuba, Ministerio de Salud Pública.
- Otero, R. (2019). *Propuesta de procedimiento para el proceso de preparación y superación de cuadros en el Órgano de Contrainteligencia*. Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Empresas mención Dirección. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Padrón, A. (2018). *La pedagogía como ciencia, posiciones teóricas y puntos de partida*. La Habana: Universidad Tecnológica “José A. Echevarría” Centro de Referencia para la Educación de Avanzada. Conferencia.
- Pla, R. (2012). *Una concepción de la Pedagogía como ciencia desde el enfoque histórico cultural*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

- Partido Comunista de Cuba. (1976). Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación y superación de los cuadros. En PCC *Tesis y Resoluciones. Primer congreso del Partido Comunista de Cuba*. p. 57-99 La Habana, Cuba, Ciencias Sociales.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. En: *Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba*. p. 23-32. La Habana, Cuba: Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Octavo Congreso del Partido. Ideas, conceptos, directrices*, Recuperado de : <https://www.mtss.gob.cu/descargas/ideas-conceptos-y-directrices>.
- Pérez, R, Ávila, A y González, J. (2017). Periodización histórica del trabajo con la reserva de cuadros en Cuba y el diagnóstico de su capacidad de dirección. *Revista Luz*,16(1), pp.52-63. Recuperado de: <http://luz.uho.edu.cu> .
- Pinto, E y Gómez, G. (2000). Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba. *Folleto Gerenciales*, 20(6), p.216-228.
- Peters, T y Austin, N. (1986). *Pasión por la excelencia*. Editorial: Folio SA, España.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*, Estados Unidos: Editorial Deusto.
- Ramírez, D., Salcedo, I., Ponce, Z y Bello, V. (2022). La preparación de los cuadros como un problema pedagógico. *Atenas*, 2(58), p.144-157. Recuperado de : <https://atenas.umcc.cu/index.php/a/atenas/article/view/16> .
- Ramírez, D., Salcedo, I., Ponce, Z y Montero, T. (2022) La preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas. *Revista Retos de la Dirección* 17(2), p.50–68. Recuperado de: https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=2306915520230002&lng=es&nrm=iso .
- Ramírez, R, (2006). *Sistema de relaciones de dirección en el Proceso de Universalización de la Universidad Pedagógica*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Villa Clara, Cuba.
- Resolución No. 138 del 2019 del Ministro de Educación Superior (GOC-2019-774-O65) Sobre las especificidades de los componentes del modelo de formación continua de la educación superior de la República de Cuba*. Recuperado de : <http://legislacion.sld.cu/index.php?P=FullRecord&ResourceId=359> .

- Resolución No. 139 del 2019 del Ministro de Educación Superior (GOC-2019-775-O65) Sobre la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Grados Científicos de la República de Cuba.* Recuperado de : <http://legislacion.sld.cu/index.php?P=FullRecord&ID=3598> .
- Resolución No. 140 del 2019 del Ministro de Educación Superior (GOC-2019-776-O65) Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba.* <http://cuba.vlex.com/vid/resolucion-no-140-19-810750577> .
- Rodríguez, R. (2017). *Modelo para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los directivos de la Educación de Jóvenes y Adultos (EDJA) en la provincia Mayabeque.* Tesis doctoral. La Habana: UCP "Enrique José Varona".
- Rodríguez, G. (2023). La preparación y superación de cuadros en la Filial Municipal de Baraguá. *Revista Opuntia Brava*, 15(3), p.120-136.
- Saborido, L. (2020). *Conferencia inaugural del evento Internacional Universidad y Desarrollo sostenible. Visión desde de Cuba.* La Habana, Cuba.
- Salgado, M. (2016). *Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente. Matanzas, Cuba:* Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Sánchez, E. (2008). *La didáctica para el adulto Bases psicopedagógicas de una didáctica para adultos.* Recuperado de: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0081didacticaadultos.htm> .
- Sánchez, E. (2017). *La didáctica para el adulto Bases psicopedagógicas de una didáctica para adultos* Recuperado de: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0081didacticaadultos.htm> .
- Sánchez, E. y Rojas, P. (2023). Necesidades sentidas de preparación para la gestión del proceso docente. *Revista Edumecentro*, 15(5), p.114-134. Recuperado de : <http://revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/issue/view/67> .
- Santisteban, L. (2003). La educación de avanzada y los ejecutivos de dirección. *Referencia Pedagógica*, 4(6), p.120.
- Serrano, G. (2011). *Competencias directivas: pensamiento aristotélico.* Pamplona, España: editorial Universidad de Navarra.
- Sierra, R. (2003). *Modelación y estrategia: algunas consideraciones desde una perspectiva pedagógica.* Compendio de Pedagogía La Habana., Cuba: editorial Pueblo y Educación.

- Stelle, B. (2019). *Diseño del sistema de capacitación y preparación en la empresa de Construcción y montaje de Obras del Turismo en Varadero*. Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Empresas mención Dirección. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Stoner, J. (2005). *Administración*. La Habana, Cuba: editorial Imprenta Alejo Carpentier.
- Tintoré, M. (2022). La mentoría en los programas de formación de directivos escolares. *Revista de Pedagogía Borbón*, 74 (1), p.54- 69.
- Torres, P. (2015). Tendencias y retos de la investigación educativa cubana actual. En *Memorias Congreso Internacional de Pedagogía*. La Habana: Educación Cubana.
- Torres, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), p. 1-15. Recuperado de: <http://atenas.reduniv.edu.cu> .
- Torres, F. (2013). *Una concepción metodológica para el desarrollo de los componentes del sistema de trabajo de los directivos educacionales en la provincia de Pinar del Río*. Pinar del Río. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas Pinar del Río.
- Valiente, P. (2001). *La concepción sistémica de superación de los directores de secundaria básica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Instituto Pedagógico José de la Luz y Caballero Holguín, Cuba.
- Valdés, J. (2017). *La formación de la cultura económica socialista de los cuadros educacionales*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad Tecnológica José A Echeverría, La Habana, Cuba.
- Vázquez, C. (2007). *Modelo de capacitación a directivos educacionales en métodos y estilos de dirección*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara, Cuba.
- Vigotsky, L. (1995) *Obras completas*.T.5. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Valle, A. (2010). *Algunos resultados científico pedagógicos. Vías para su obtención*. La Habana, Cuba: ICCP.
- Zamagni, S. (2014). Por una economía del bien común. Las nuevas formas de gobierno local. *Revista Empresa y humanismo*, 17(2), p.45-52.

GUÍA DE ANEXOS

Anexo 1. Documentos normativos y metodológicos que sustentan la preparación de los cuadros en Cuba.

Anexo 2. Aplicación de la herramienta UCINET para la definición de concepto preparación de cuadros.

Anexo 3. Encuesta a los posibles expertos para determinar su coeficiente de competencia en la temática que se aborda en la investigación.

Anexo 4. Tabla resumen de la autoevaluación de los expertos.

Anexo 5. Encuesta a los expertos para la valoración de las dimensiones e indicadores de la variable: Preparación los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

Anexo 6. Resultados de la aplicación de la consulta a expertos para la valoración de la variable, de las dimensiones e indicadores.

Anexo 7. Criterios de medida y escala de evaluación para la variable, las dimensiones, los indicadores.

Anexo 8. Relación de los indicadores por ítems en cada instrumento.

Anexo 9 Composición de la muestra seleccionada.

Anexo 10. Guía para la revisión de Documentos Normativos referidos al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.

Anexo 10 a. Guía para la revisión de los Sistemas de Preparación de Cuadros elaborados en la provincia.

Anexo 10 b. Guía para la revisión de los informes de Balance Provincial y los Municipales de Preparación de los Cuadros en la provincia de Matanzas en el periodo del 2017-2021.

Anexo 11. Guía para la entrevista individual a los especialistas de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales.

Anexo 12. Guía para la encuesta a los especialistas de los grupos Provincial y Municipal de cuadros.

Anexo 13. Guía para la entrevista grupal a los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros y especialistas de las Administraciones Municipales.

Anexo 14. Guía de observación participante a la planificación del Sistema de Preparación de Cuadros por parte del Grupo de Preparación Provincial y los Municipales.

Anexo 15. Estructuras de los Grupos Provincial y Municipales de Preparación de Cuadros en la Administración del Poder Popular.

Anexo 16. Sistema de trabajo Administración Provincial – Universidad para el proceso de preparación de los cuadros.

Anexo17: Materiales de orientación para el diseño de los Sistemas de Preparación de Cuadros en las Administraciones Municipales. Carpeta metodológica.

Anexo 18 Curso de Posgrado impartido. acerca de la gestión del Sistema de Preparación de los Cuadros.

Anexo 19 Pirámide Académica para el tránsito de las acciones que se diseñen en el Sistema de preparación de los cuadros.

Anexo 20. Procedimiento para evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

Anexo 21 Encuesta a expertos para valorar los aspectos teóricos del Modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas.

Anexo 22 Avales recibidos por la Dirección Nacional de Cuadros del Estado y del Gobierno y del Director Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del MES.

Anexo 23 Testimonios de especialistas de la Dirección de cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas sobre el sistema de trabajo implementado.

Anexo 24. Registro de la información obtenida de la reunión para presentar las funciones a cumplir por los gestores implicados en el proceso de preparación de cuadros.

Anexo 25. Encuesta para evaluar la utilidad de la Carpeta Metodológica para la orientación de los Sistemas de Preparación de los Cuadros en las Administraciones Municipales de la provincia de Matanzas.

Anexo 26. Testimonios acerca del posgrado: Los Sistemas de Preparación de los Cuadros y su impacto.

Anexo 27. Testimonios acerca de los diferentes talleres aplicados.

Anexo 28 Guía para la observación participante a las actividades metodológicas.

Anexo 29 Encuesta para evaluar el conocimiento que poseen los gestores acerca del procedimiento para medir el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

Anexo 30 Encuesta para la evaluación del nivel de satisfacción en la implementación del modelo pedagógico.

Anexo 31: Evidencias de actividades desarrolladas como parte de la introducción práctica del modelo pedagógico en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

Anexo 1. Documentos normativos y metodológicos que sustentan la preparación de los cuadros en Cuba

-Decreto- Ley No. 350/2017 (GOC-2018-55-EX13) Sobre la capacitación de los Trabajadores

-Decreto-Ley No. 372 del 2019 (GOC-2019-772-O65) Del Sistema Nacional de Grados Científicos

-Acuerdo No. 8625 del 2019 de Consejo de Ministros (GOC-2019-773-O65). Establece el concepto de capacitación por especial interés estatal, así como los componentes que integran el modelo de formación continua de la Educación Superior cubana.

-Resolución No. 138 del 2019 del Ministro de Educación Superior (GOC-2019-774-O65). Establece las especificidades de los componentes del modelo de formación continua de la Educación Superior cubana.

- Resolución No. 139 del 2019 del Ministro de Educación Superior (GOC-2019-775-O65). Sobre la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Grados Científicos.

-Resolución No. 140 del 2019 del Ministro de Educación Superior (GOC-2019-776-O65). Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba.

Anexo 2. Aplicación de la herramienta UCINET para la definición de concepto preparación de cuadros.

AUTORES	Proceso	habilidades	enseñanza	desempeño en el cargo	sistémico	contexto social	experiencias	Desempeño profesional	conocimientos
- Álvarez (1999)	1	0	0	0	0	0	0	0	1
De la Torre (2000)	1	0	1	0	0	0	0	0	1
-Morales(2003)	1	1	0	1	0	1	0	0	1
-López (2013)	1	0	0	1	1	1	1	0	1
-Llumbet(2019)	1	1	0	1	1	1	0	0	1
-Amador (2016)	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Documentos(2010)	0	1	0	0	0	1	0	0	1
- Hernández(2016)	0	1	0	1	1	1	0	0	1
-Sánchez (2008)	0	1	1	0	1	1	0	0	1
-Codina (2004)	1	1	0	1	1	1	1	0	1
-Piá(2012)	1	1	1	0	1	1	1	0	1
Gore (1998)	1	1	0	1	1	1	0	0	1
Mintzberg, (1998).	0	1	0	1	1	1	1	0	1
Milian (2014)	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Padrón(2017)	1	1	0	1	1	1	1	0	0

Anexo 3. Encuesta a los posibles expertos para determinar su coeficiente de competencia en la temática que se aborda en la investigación.

Guía para la selección de expertos:

Calculo del coeficiente de competencia de los expertos

Parte de calcular el coeficiente de competencia K por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

El coeficiente Kc se calcula a partir de considerar no solo la autovaloración del conocimiento del tema sino también de varias características que debe poseer un experto y el grado de prioridad de cada una, la expresión de cálculo es:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{jk}$$

Donde:

Wjk: grado de prioridad de la característica k para el experto j.

Aijk: autoevaluación otorgada por el experto j a la característica k con respecto al problema i.

El coeficiente de argumentación se calcula a partir de la autovaloración de cada fuente (seis) en el nivel seleccionado (alto, medio bajo) y resulta de la suma de estos seis valores que aparecen en la tabla de las fuentes de argumentación y el valor numérico de cada nivel en cada fuente y que aparece en Frías et al (2007).

Objetivo: Determinar los expertos que serán considerados en la investigación.

Compañero/a usted puede ser partícipe, si así lo desea, de una investigación que se realiza en la Universidad de Matanzas, relacionada con la preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial. Como parte del proceso de selección de expertos se le pide que llene los datos generales y que se autoevalúe de la manera más objetiva posible.

Nombre y apellidos _____

Años de experiencia en la Educación Superior _____

Categoría docente / Categoría científica: _____

Cargo que ocupa _____

Centro de trabajo _____

Departamento al que pertenece _____

Provincia: _____

Marque con una cruz (x), en una escala creciente del 1 al 10, el valor que considere según el grado de conocimiento e información que usted posee sobre el tema objeto de investigación. (Preparación de cuadros)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración que tenga en cuenta los niveles de influencia en sus criterios para cada una de las fuentes de argumentación que aparecen en la tabla siguiente.

Fuentes de argumentación	Niveles de influencia de cada una de las fuentes		
	A(alto)	M(medio)	B(bajo)
1. Análisis teóricos realizados por usted			
2. Experiencia con el trabajo de la preparación de los cuadros			
3. Trabajos de autores nacionales			
4. Trabajos de autores extranjeros			
5. Su conocimiento sobre el estado del tema			
6. Su intuición sobre el tema abordado			

Recomiende al menos un(a) compañero(a) que usted conozca con los conocimientos necesarios para colaborar con esta investigación.

Nombre y apellidos: _____

Centro de trabajo: _____

Correo electrónico y/o teléfono: _____

Por su colaboración y disposición. **MUCHAS GRACIAS.**

Anexo 4. Tabla resumen de la autoevaluación de los expertos

Expertos	Nivel de argumentación						
	Análisis teóricos	Experiencia como docente ES	Consulta de autores nacionales	Consulta de autores extranjeros	Conocimiento sobre el estado del tema	Intuición	(Ka)
1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
2	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
3	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
4	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
5	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
6	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1
9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8
10	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
11	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1
12	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
13	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8
14	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1
15	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
16	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1
17	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
18	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

Coeficiente de competencia de los expertos

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia (K)	Valoración
1	1	1	1	Alta
2	0,9	1	0,95	Alta
3	1	1	1	Alta
4	0,9	0,9	0,9	Alta
5	0,8	0,9	0,85	Alta
6	0,8	0,9	0,85	Alta
7	0,8	1	0,9	Alta
8	0,9	0,9	0,9	Alta
9	0,6	1	0,8	Alta
10	0,9	0,8	0,85	Alta
11	0,5	0,9	0,7	Media
12	0,8	1	0,9	Alta
13	0,8	0,9	0,85	Alta
14	0,9	0,8	0,85	Alta
15	0,8	1	0,9	Alta
16	1	0,9	0,95	Alta
17	1	1	1	Alta
18	0,8	0,9	0,85	Alta

Se determinó una valoración **alta**. La muestra final quedó integrada por 18 expertos consultados, a continuación, se expone su composición:

Total de Expertos consultados	Profesores Titulares	Drc.	M.Sc.	Profesores Auxiliares	Profesores Asistente	Rango de experiencia en el trabajo con los cuadros	Promedio de años de experiencia en la Educación Superior
18	10	10	8	3	5	16-31 años	24 años

Anexo 5. Encuesta a los expertos para la valoración de las dimensiones e indicadores de la variable: Preparación los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.

Profesor(a), la presente encuesta permitirá la recogida de información, desde su experticia, sobre la pertinencia de las dimensiones e indicadores, resultado de la operacionalización para la medición de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se necesita de su sinceridad en las respuestas. Gracias.

Objetivo: Valorar la variable y las dimensiones e indicadores para la medición de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular.

A continuación, se presentan la variable y las dimensiones e indicadores que usted debe valorar según su consideración dentro de algunas de las categorías siguientes:

Muy Adecuado (**MA**), Adecuado (**A**), Poco Adecuado (**PA**) e Inadecuado (**I**).

Variable	CATEGORIAS				
	MA	BA	A	PA	I
<p>La preparación los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular como: proceso pedagógico sistemático, con carácter sistémico, integrador, práctico, orientado a resultados y gestionado por los grupos de preparación de cuadros provincial y municipales para la obtención de conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y la experiencia de los cuadros para su desempeño en el cargo contextualizado al desarrollo político-ideológico, económico y social de la provincia.</p>					
DIMENSIONES	MA	BA	A	PA	I
<p>Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros: abarca la visión estratégica que permite a los grupos de preparación provincial y municipales estructurar las acciones de planificación, organización, ejecución, control y evaluación del impacto, que se diseñen en los sistemas de preparación para producir el cambio en el desempeño de las funciones, atribuciones y obligaciones de los cuadros en la provincia en correspondencia con los objetivos sociales y las condiciones en que se desarrolla el proceso.</p>					
<p>Cognitiva socio vivencial: Implica el conocimiento de los grupos provinciales y municipales para lograr un diseño de los sistemas de preparación en correspondencia con el escenario en que actúa, la situación económica, política y social en el contexto de actuación profesional, con el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, la experiencia de los cuadros, la preparación recibida y a la actualización científica del proceso de gobernar, además de reforzar los valores como el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad.</p>					
<p>Metodológica: implica el saber hacer del grupo provincial y municipal para la dirección del proceso de preparación de los cuadros en el sistema jerárquico: objetivo, contenido, formas de organización y evaluación de la preparación como proceso pedagógico en la provincia.</p>					

DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORIAS				
		MA	BA	A	PA	I
1- Conocimientos para la gestión de la preparación	1.1 Estado de la planificación de los Sistemas de preparación de los cuadros					
	1.2 Organización de los Sistemas de preparación de los cuadros					
	1.3 Ejecución de los Sistemas de preparación de los cuadros					
	1.4 Control de los Sistemas de preparación de los cuadros					
	1.5 Evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de los cuadros					
2-Cognitiva socio vivencial	2.1 Conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros					
	2.2 Conocimiento del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.					
	2.3 Conocimientos de los contenidos generales y específicos de la enseñanza- aprendizaje, de prioridad para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social.					
3-Metodológica	3.1 Aplicación de conocimientos y habilidades de los Grupos Provincial y Municipal para identificar las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros					
	3.2 Aplicación de conocimientos metodológicos en la selección objetivos, contenidos, formas de organización y evaluación de la preparación como proceso pedagógico					

Observaciones que considere necesarias:

Anexo 6. Resultados de la aplicación de la consulta a expertos para la valoración de la variable, de las dimensiones e indicadores.

Variable

Variable	CATEGORIAS				
	MA	BA	A	PA	I
La preparación los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular como proceso pedagógico sistemático, con carácter sistémico, integrador, práctico, orientado a resultados y gestionado por los grupos de preparación de cuadros provincial y municipales para la obtención de conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y la experiencia de los cuadros para su desempeño en el cargo contextualizado al desarrollo político-ideológico, económico y social de la provincia.	7	4	5	2	0

Dimensiones

	MA	BA	A	VT	P	N-P	
Gestión de la preparación de los cuadros	-0,14	0,76	1,59	2,21	0,73667	-0,25800	Muy adecuado
Cognitiva socio vivencial	0,14	0,76	1,22	2,12	0,70667	-0,22800	Muy adecuado
Metodológica	0,28	0,98	1,59	2,85	0,95000	-0,47133	Muy adecuado
	0,28	2,50	4,40	7,18			
Puntos de corte	0,0933	0,8333	1,4667				

0,47867

Indicadores de la dimensión 1

	MA	BA	A	PA	VT	P	N-P	
1	-0,14	0,76	1,59	3,9	6,11	1,52750	-0,44917	Muy adecuado
2	0,14	0,76	1,22	3,9	6,02	1,50500	-0,42667	Muy adecuado
3	0,28	0,97	1,59	3,9	6,74	1,68500	-0,60667	Muy adecuado
4	0,14	0,59	1,22	3,9	5,85	1,46250	-0,38417	Muy adecuado
5	0	0,97	1,22	1,59	3,78	0,94500	0,13333	Muy adecuado
	0,7	4,81	8,06	18,78	32,35			

1,07833

Puntos de corte	0,1167	0,8017	1,3433	3,1300
-----------------	--------	--------	--------	--------

Indicadores de la dimensión 2

	MA	BA	A	PA	VT	P	N-P	
1	0,14	0,76	1,59	3,9	6,39	1,5975	-1,23350	Muy adecuado
2	-0,14	0,59	1,59	3,9	5,94	1,485	-1,12100	Muy adecuado
3	-0,14	0,28	0,97	1,59	2,7	0,675	-0,31100	Muy adecuado
4	-0,14	0,28	0,97	1,59	2,7	0,675	-0,31100	Muy adecuado
	-0,28	1,91	5,12	10,98	17,73			
Puntos de corte	-0,0700	0,4775	1,2800	2,7450				0,8865

Indicadores de la dimensión 3

	MA	BA	A	PA	VT	P	N-P	
1	-0,14	0,76	1,22	1,59	3,43	0,8575	-0,29217	Muy adecuado
2	-0,28	0,43	0,97	1,59	2,71	0,678	-0,11217	Bastante adecuado
3	-0,28	0,43	0,97	1,22	2,34	0,585	-0,01967	Bastante adecuado
	-0,70	1,62	3,16	4,4	8,48			
Puntos de corte	-0,2333	0,5400	1,0533	1,4667				0,56533

Anexo 7. Criterios de medida y escala de evaluación para la variable, las dimensiones, los indicadores

Escala empleada para medir la variable				
Muy Adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado
Cuando las tres dimensiones se encuentran evaluadas de Muy adecuada. No acepta ninguna como Inadecuada	Cuando 1 de sus dimensiones se encuentran evaluadas de Muy adecuada y dos de Bastante adecuada. No acepta ninguna como Inadecuada	Cuando unas de sus dimensiones se encuentran evaluadas de Bastante adecuada y dos de adecuada. No acepta ninguna como Inadecuada	Cuando dos dimensiones se encuentran evaluadas de adecuada y una de Poco adecuada. No acepta ninguna como Inadecuada	Cuando dos dimensiones se encuentran evaluadas de Poco adecuada o las tres de Inadecuada.
Escala empleada para medir las dimensiones				
Muy Adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado
Cuando todos los indicadores están evaluados de <u>muy adecuados</u> o uno o dos de ellos con <u>bastante adecuado</u> o <u>adecuado</u> . Un resultado diferente se evalúa en la escala inferior. No se acepta ninguna como Inadecuada	Cuando todos los indicadores están evaluados de <u>bastante adecuados</u> o uno o dos de ellos con <u>adecuado</u> . No se acepta ninguna como Inadecuada	Cuando todos los indicadores están evaluados de <u>adecuados</u> o uno o dos de ellos <u>de poco adecuado</u> . No se acepta ninguna como Inadecuada	Cuando todos los indicadores están evaluados de <u>poco adecuados</u> o uno de ellos <u>inadecuado</u> .	Cuando todos los indicadores están evaluados de inadecuado. O predominan los indicadores evaluados de poco adecuado (más del 50%) y el resto inadecuado Cuando son dos indicadores se hace una ponderación al esencial

Equivalencias de escalas				
Instrumentos aplicados				Indicadores
Se Aprecia (SA)	Muy Bien (MB)	Siempre (S)	5 ptos	Muy Adecuado (MA)
	Bien (B)	Casi Siempre (CS)	4ptos	Bastante Adecuado (BA)
Se Aprecia Poco (SAP)	Regular (R)	A Veces (AV)	3ptos	Adecuado (A)
	Insuficiente (I)	Casi Nunca (CN)	2 ptos	Poco Adecuado (PA)
No Se Aprecia (NSP)	Mal (M)	Nunca (N)	1 pto	Inadecuado (I)

Dimensión	Indicadores	Criterios de medida	Escala de evaluación (Categorías)
1- Conocimientos para la gestión de la preparación	1.1 Estado de la planificación de los Sistemas de preparación de cuadros	-El sistema planificado cumple con las indicaciones nacionales, si en él se planifican todas las formas organizativas(14) que aparecen decretadas en la Estrategia Nacional y están en correspondencia con los niveles de dirección, si existe correspondencias entre las formas organizativas y las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia, si las acciones están planificadas estratégicamente, si son trabajados los contenidos generales y específicos en correspondencia con las líneas estratégicas de la provincia (8), si existe definición de los valores a reforzar en los cuadros	Muy adecuado
		-El sistema planificado cumple con las indicaciones nacionales, si en él se planifican varias (10) formas organizativas que aparecen decretadas en la Estrategia Nacional y están en correspondencia con los niveles de dirección, si existe correspondencias entre las formas organizativas y las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia, si las acciones están planificadas estratégicamente, si son trabajados los contenidos generales y específicos en correspondencia con alguna (6) de las líneas estratégicas de la provincia, si existe definición de los valores a reforzar en los cuadros.	Bastante adecuado
		El sistema planificado cumple con las indicaciones nacionales, si en él se planifican varias (8) formas organizativas que aparecen decretadas en la Estrategia Nacional y están en correspondencia con los niveles de dirección, si existe correspondencias entre las formas organizativas y las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia, si las acciones están planificadas estratégicamente, si son trabajados los contenidos generales y específicos en correspondencia con alguna (4) de las líneas estratégicas de la provincia, si existe definición de los valores a reforzar en los cuadros.	Adecuado
		El sistema planificado cumple con alguna de las indicaciones nacionales, si en él se planifican solamente 2 formas organizativas que aparecen decretadas en la Estrategia Nacional y están no están en correspondencia con los niveles de dirección, si existe correspondencias entre las formas organizativas que se planificaron y las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia, si las acciones no están planificadas estratégicamente, si son trabajados los contenidos generales y específicos en correspondencia con alguna (1 o 2) de las líneas estratégicas de la provincia, si existe definición de los valores a reforzar en los cuadros.	Poco adecuado
		El sistema planificado cumple con alguna de las indicaciones nacionales, si en él se planifican formas organizativas que no aparecen decretadas en la Estrategia Nacional y éstas no están en correspondencia con los niveles de dirección, si no existe correspondencias entre las formas organizativas que se planificaron y las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia, si las acciones no están planificadas estratégicamente, si los contenidos generales y específicos no en correspondencia con ninguna de las líneas estratégicas de la provincia, y no existe definición de los valores a reforzar en los cuadros	Inadecuado
	1.2 Organización de los Sistemas de preparación de cuadros	Cuando los Grupos de preparación provincial y municipal de cuadros se reúnen para coordinar la salida de las acciones planificadas de forma permanente, continua, Las acciones de preparación se jerarquizan en correspondencia con el nivel de dirección de los cuadros, se definen los responsables de cada una de las acciones y que institución la asume	Muy adecuado
		Cuando los Grupos de preparación provincial y municipal de cuadros se reúnen para coordinar la salida de las acciones planificadas de forma permanente, continua, algunas de las acciones de preparación se jerarquizan en correspondencia con el nivel de dirección de los cuadros, se definen los responsables de cada una de las acciones y que institución la asume	Bastante adecuado
		Cuando los Grupos de preparación provincial y municipal de cuadros se reúnen para coordinar la salida de las acciones planificadas, no siempre estas son de forma permanente, continua, algunas de las acciones de preparación se jerarquizan en correspondencia con el nivel de dirección de los cuadros, se definen los responsables de cada una de las acciones y que institución la asume.	Adecuado

		Cuando los Grupos de preparación provincial y municipal de cuadros se reúnen para coordinar la salida de las acciones planificadas un 95% que las acciones que se organizan no siempre están planificadas,, algunas de las acciones de preparación se jerarquizan en correspondencia con el nivel de dirección de los cuadros, se definen los responsables de cada una de las acciones y que institución la asume.	Poco adecuado
		Los Grupos de preparación provincial y municipal de cuadros no se reúnen para coordinar la salida de las acciones planificadas, se realizan acciones con inmediatez y no son de forma permanente, continua, no se jerarquizan en correspondencia con el nivel de dirección de los cuadros, se definen los responsables de cada una de las acciones y que institución la asume.	Inadecuado
	1.3 Ejecución de los Sistemas de preparación de cuadros	Se ejecutan las acciones diseñadas en la planificación del sistema de forma permanente y continua en un 100%	Muy adecuado
		Se ejecutan las acciones diseñadas en la planificación del sistema de forma permanente y continua en un 95%	Bastante adecuado
		Se ejecutan las acciones diseñadas en la planificación del sistema de forma permanente y continua en un 80%	Adecuado
		Se ejecutan las acciones diseñadas y no diseñadas en la planificación del sistema de manera espontánea	Poco adecuado
		No siempre se ejecutan las acciones diseñadas y no diseñadas en la planificación del sistema de manera espontánea	Inadecuado
	1.4 Control de los Sistemas de preparación de cuadros	Cuando está diseñado el control a las acciones del sistema de preparación de cuadros y existen evidencias que se ejecuta.	Muy adecuado
		Cuando está diseñado el control a las acciones del sistema de preparación de cuadros y existen algunas evidencias que se ejecuta.	Bastante adecuado
		Cuando no está diseñado el control a las acciones del sistema de preparación de cuadros, pero se ejecutan acciones y existen algunas evidencias de la ejecución.	Adecuado
		Cuando no está diseñado el control a las acciones del sistema de preparación de cuadros, pero se ejecutan acciones aisladas y no existen evidencias de la ejecución.	Poco adecuado
		Cuando no está diseñado el control a las acciones del sistema de preparación de cuadros y se ejecutan pocas acciones aisladas y no existen evidencias de la ejecución.	Inadecuado
	1.5 Evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de cuadros	Se evalúa el impacto de los sistemas de preparación de cuadro a través de una metodología o procedimiento establecido para ello.	Muy adecuado
		Se evalúa el impacto de los sistemas de preparación de cuadro de forma parcial a través de una metodología o procedimiento establecido para ello.	Bastante adecuado
		Se evalúa el impacto de un grupo pequeño de acciones de los sistemas de preparación de cuadro a través de una metodología o procedimiento establecido para ello.	Adecuado

		Se evalúa el impacto considerando solo el criterio de los cuadros de algunas acciones de la ejecución de los sistemas de preparación de cuadro sin determinar una metodología o procedimiento establecido para ello.	Poco adecuado
		No se evalúa el impacto ni existe una metodología o algún procedimiento definido para ese fin	Inadecuado
2-Cognitiva socio vivencial	2.1 Conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros	Conoce los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros	Muy adecuado
		Conoce algunos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros -uno de los dos decretos leyes 13/2021 o 208/2021 -Resolución 350/2017	Bastante adecuado
		Conoce algunos aspectos específicos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros -uno de los dos decretos leyes 13/2021 o 208/2021 y Resolución 350/2017	Adecuado
		Conoce algunos aspectos específicos de solo uno de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros, con énfasis en la Estrategia Nacional y algunos elementos de los Decretos 13/2021 y 208/2021.	Poco adecuado
		Desconoce los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros	Inadecuado
	2.2 Conocimiento del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.	Demuestra elevados conocimientos del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.	Muy adecuado
		Demuestra conocimientos básicos del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje	Bastante adecuado
		Demuestra suficientes conocimientos del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.	Adecuado
		Demuestra algunos conocimientos del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje	Poco adecuado
		Demuestra insuficientes conocimientos del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje	Inadecuado
	2.3 Conocimientos de los contenidos generales y específicos de la enseñanza-aprendizaje, de prioridad para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social.	Conoce con profundidad los contenidos generales y específicos para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección y lo planifican en los sistemas de preparación	Muy adecuado
		Conoce los contenidos generales y algunos de los específicos para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección y lo planifican en los sistemas de preparación	Bastante adecuado
		Conoce algunos de los contenidos generales y específicos para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección y lo planifican en los sistemas de preparación.	Adecuado
Conoce algunos de los contenidos generales y desconoce los específicos para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección y lo planifican en los sistemas de preparación.		Poco adecuado	
Desconoce los contenidos generales y los específicos para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección y no lo planifican en los sistemas de preparación.		Inadecuado	

	2.4 Conocimientos sobre la selección de formas organizativas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad	Posee conocimiento de todas las formas organizativas que permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad	Muy adecuado
		Posee conocimientos básicos en la selección de formas organizativas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad	Bastante adecuado
		Conoce las formas organizativas más utilizadas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad	Adecuado
		Conoce solo dos o tres de las formas organizativas y no siempre permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad	Poco adecuado
		Desconoce las formas organizativas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad	Inadecuado
3-Metodológica	3.1 Aplicación de conocimientos y habilidades de los Grupos Provincial y Municipal para identificar las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros	Identifica con un nivel elevado de conocimientos las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros	Muy adecuado
		Identifica suficientes vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros	Bastante adecuado
		Identifica solo algunas vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros	Adecuado
		Identifica solo dos de las vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros	Poco adecuado
		Identifica solo una única vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros	Inadecuado
	3.2 Aplicación de conocimientos metodológicos en la selección objetivos, contenidos, formas de organización y evaluación de la preparación como proceso pedagógico	. Aplica los conocimientos que posee para la selección de objetivos, contenidos generales y específicos, formas de organización individual y colectiva y evalúa la preparación como proceso pedagógico.	Muy adecuado
		Aplica solo conocimientos básicos que poseen para la selección de objetivos, contenidos generales y específicos, formas de organización individual y colectiva y evalúa la preparación como proceso pedagógico.	Bastante adecuado
		Aplica solo algunos conocimientos básicos que posee para la selección de objetivos, contenidos generales y utiliza 1 o 2 específicos, solo utiliza formas de organización colectiva y no tiene en cuenta las individuales y evalúa algunas de las acciones de preparación como proceso pedagógico.	Adecuado

		Aplica solo conocimientos que posee para la selección de objetivos, contenidos generales y utiliza 1 o 2 específicos ,se centran en 2 o 3 de las formas organizativas colectivas, y no tiene en cuenta las individuales y no evalúa las acciones de preparación como proceso pedagógico	Poco adecuado
		Aplica solo conocimientos básicos para definir algunos objetivos, solo aplica contenidos generales, se centran en 2 o 3 de las formas organizativas colectivas, y no tiene en cuenta las individuales y no evalúa las acciones de preparación como proceso pedagógico	Inadecuado

Anexo 8. Relación de los indicadores por ítems en cada instrumento

Dimensión	Indicadores	Métodos				
		Entrevistas		Análisis de documentos	Observación	Encuesta
		Grupal	Individual			
1-Conocimientos para la gestión de la preparación	1.1 Estado de la planificación de los Sistemas de preparación de cuadros	1		1-5	1	2- 3
	1.2 Organización de los Sistemas de preparación de cuadros	1-2	2			
	1.3 Ejecución de los Sistemas de preparación de cuadros	1-2	2			3
	1.4 Control de los Sistemas de preparación de cuadros	1-2		7		
	1.5 Evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de cuadros	3	3	8		4
2-Cognitiva socio vivencial	2.1 Conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros		4		2	5
	2.2 Conocimiento del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje	4	6			9
	2.3 Conocimientos de los contenidos generales y específicos de la enseñanza-aprendizaje, de prioridad para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social.		5	5	3	6
	2.4 Conocimientos sobre la selección de formas organizativas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad	6		2- 10	4-6	7
3- Metodológica	3.1 Aplicación de conocimientos y habilidades de los Grupos Provincial y Municipal para identificar las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros	7	4			8
	3.2 Aplicación de conocimientos metodológicos en la selección de formas organizativas individual y colectiva de enseñanza aprendizaje, en correspondencia con las exigencias del cargo y su nivel de actuación.	5		3	5	

Anexo 9 Composición de la muestra seleccionada

MUESTRA	Total	Rango analizado por años de experiencia		
		5 a 10 años	10 a 20 años	20 a 30 años
Especialistas de la Dirección de cuadros del Gobierno Provincial	5	2	3	-
Especialistas de la Direcciones de cuadros de las Administraciones Municipales	35	12	11	12
Especialistas que conforman los Grupos de Preparación de Cuadros Provincial y Municipales	42	11	16	15

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Guía para la revisión de Documentos Normativos referidos al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.

Objetivo: Obtener información sobre las orientaciones que se definen desde los documentos rectores acerca del funcionamiento del proceso de preparación de cuadros en la provincia

Leyenda: Se Aprecia (SA), Se Aprecia Poco (SAP), No se Aprecia (NSA)

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANÁLISIS	EVALUACIÓN		
	Se aprecia	Se aprecia poco	No se aprecia
1-Se orienta desde los Decretos Ley 13 /2021y 208 /2021 como debe ser la planificación, organización, ejecución y control a nivel provincial del proceso de preparación de cuadros.			
2-Se reflejan indicaciones desde los documentos de la evaluación de impacto del proceso de preparación			
3- Aparecen contenidos generales definidos para trabajar con los cuadros desde la provincia			
4- Se indica la realización de diagnóstico como elemento necesario para el diseño del proceso de preparación de los cuadros			
5- Se definen las formas organizativas para el trabajo con los cuadros.			
6- Aparecen orientaciones para trabajar con el reforzamiento de los valores en los cuadros.			

OTROS ASPECTOS:

Decreto Ley 13/2020 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno

Decreto Presidencial 208/2021 Reglamento metodológico para Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno

Anexo 10 a. Guía para la revisión de los Sistemas de Preparación de Cuadros elaborados en la provincia

Objetivo: Analizar el resultado de los Sistemas de Preparación de Cuadros en la provincia de Matanzas en el periodo de 2017- 2021.

Leyenda: Se Aprecia (SA), Se Aprecia Poco (SAP), No se Aprecia (NSA)

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANÁLISIS	EVALUACIÓN		
	Se aprecia	Se aprecia poco	No se aprecia
1- El sistema planificado cumple con las indicaciones nacionales			
2-Diversidad de formas organizativas utilizadas en el Sistemas de preparación			
3-Las formas organizativas están en correspondencia con los niveles de dirección de los cuadros			
4-Relación que existe entre diagnóstico de necesidades de aprendizaje y las acciones de preparación			
5-Diseño de acciones relacionadas con los contenidos generales y específicos indicados en los documentos normativos e institucionales.			
6-Las acciones de preparación están planificadas de manera estratégica			
7-Presencia de un sistema de control a las acciones del sistema			
8-Se evalúa el impacto del sistema de preparación de cuadros			
9- Selección de formas organizativas individual y colectiva de enseñanza aprendizaje, en correspondencia con las exigencias del cargo y su nivel de actuación			
10- El Sistema diseñado demuestra relación entre objetivo, contenido, formas de organización y evaluación			
11- Los contenidos y las formas organizativas seleccionadas permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad			

OTROS ASPECTOS:

Total, de Sistemas que fueron objetos de revisión: 14

Periodo en el que se elaboraron los sistemas: del 2017 al 2021

Anexo 10 b. Guía para la revisión de los informes de Balance Provincial y los Municipales de Preparación de los Cuadros en la provincia de Matanzas en el periodo del 2017-2021

Objetivo: Valorar que elementos constituyen puntos de análisis en el Balance de Preparación de Cuadros en la provincia de Matanzas en el periodo del 2017-2021

Leyenda: Se Aprecia (SA), Se Aprecia Poco (SAP), No se Aprecia (NSA)

Balance de Preparación de Cuadros en la provincia de Matanzas en el periodo del 2017-2021

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANÁLISIS	EVALUACIÓN		
	Se aprecia	Se aprecia poco	No se aprecia
1-Al realizar el Balance del proceso de preparación de los cuadros se determinan indicadores que permiten valorar si se avanza en las acciones diseñadas.			
2- Son definidos los logros y las debilidades del proceso			
3- Se toma en cuenta la efectividad de los Grupos de preparación provincial y Municipales en el diseño de acciones relacionadas con las líneas estratégicas de la provincia			
4- Son evaluadas las mejores formas organizativas utilizadas en la preparación de cuadros en la etapa			
5- El Balance refleja elementos de la evaluación de impacto del proceso			
6- Son definidos desde el balance los valores más afectados que se deben reforzar en otras etapas de preparación			

OTROS ASPECTOS:

Total, de Balance que fueron objetos de revisión: Provincial 1 y los Municipales 13

Periodo en el que se elaboraron los sistemas: del 2018 al 2021

Anexo 11. Guía para la entrevista individual a los especialistas de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales.

Objetivo: Obtener información sobre los criterios que poseen los especialistas de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales respecto a la planificación, organización, ejecución, control e impacto del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial.

Colegas: Recabamos de su cooperación para contribuir al perfeccionamiento del diseño del proceso de preparación de los cuadros en la provincia. Su ayuda resulta esencial en el propósito de conocer el estado actual existente y proponer soluciones a los problemas identificados.

1-Valore el estado de la planificación de los Sistemas de preparación de cuadros en la provincia.

2- Valore la organización y ejecución de los Sistemas de preparación de cuadros planificados en la provincia.

3- Reflexione sobre cómo se lleva a cabo la evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de cuadros planificados en la provincia.

4- Evalúe el nivel conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros que poseen los Grupos de preparación de cuadros. Mencione cuales son los más conocidos y usados.

Escala de medición	
Muy adecuado	MA
Bastante adecuado	BA
Adecuado	A
Poco adecuado	PA
Inadecuado	I

5- Valore como considera el dominio sobre los contenidos generales y específicos de la enseñanza-aprendizaje para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social.

6- Evalúe el nivel conocimientos que usted como especialista posee para proceder a determinar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros. Ha recibido preparación para este proceder.

Escala de medición	
Muy adecuado	MA
Bastante adecuado	BA
Adecuado	A
Poco adecuado	PA
Inadecuado	I

Anexo 12. Guía para la encuesta a los especialistas de los grupos Provincial y Municipal de cuadros

Colegas: Recabamos de su cooperación para contribuir al perfeccionamiento del proceso de preparación de los cuadros en la provincia. Por la extraordinaria importancia que tienen sus criterios y sugerencias, solicitamos que conteste con toda sinceridad el cuestionario que le es presentado a continuación. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Objetivo: Constatar los criterios que poseen los especialistas respecto a la planificación, organización, ejecución, control e impacto del proceso de preparación de los cuadros.

Cargo: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Agradecemos su colaboración al dar respuesta a las formulaciones siguientes:

Marque la casilla correspondiente en cada aspecto y para ello tenga en cuenta los criterios de medida siguientes:

S: Siempre, CS: Casi siempre, AV: A veces, CN: Casi nunca, N: Nunca.

1-Se realizan acciones de preparación por parte de la Administración Provincial antes de diseñar el proceso de preparación de los cuadros. Encierre en un círculo su criterio.

S: Siempre CS: Casi siempre AV: A veces CN: Casi nunca N: Nunca.

2- ¿Son planificados los Sistemas de preparación de cuadros por los Grupos Provincial y Municipal de cuadros? Argumente su respuesta

Si----- no-----

a) La mayoría de las acciones planificadas son:

----- Generales para todos los cuadros ----- específicas según el nivel de cargo que ocupan

b) Las acciones se planifican en consideración con las líneas estratégicas trazadas para el desarrollo de la provincia

----- si ----- no ----- casi nunca

3- Marque con una cruz el criterio que usted posee al considerar si las acciones planificadas están en correspondencia con las que se ejecutan en la preparación de los cuadros.

----- Siempre

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca.

a) Se ejecutan otras acciones en el Sistema que no han estado planificadas.
----- Si ----- No ----- A veces

4- ¿Se evalúa el impacto del proceso de preparación de los cuadros en la provincia? Subraye su criterio.

S: Siempre CS: Casi siempre AV: A veces CN: Casi nunca N: Nunca.

5- Considera usted como especialista que domina todos los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación

Si ---- No ----

a) De ser afirmativa su respuesta menciónelos.

6-Considera que existe correspondencia entre la caracterización de los cuadros con el diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje. Marque su criterio

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca.

7-Conoce usted como especialista al planificar el Sistema de preparación de los cuadros los contenidos generales y específicos de prioridad para la preparación de los cuadros según el nivel de dirección. Marque su criterio

a) Contenidos generales

---- Siempre ----Casi siempre ----A veces ----Casi nunca ---- Nunca.

b) Contenidos específicos

---- Siempre ----Casi siempre ----A veces ----Casi nunca ---- Nunca.

8- Son determinados los valores que van ser reforzados en el trabajo con los cuadros en la provincia a través de las diferentes formas organizativas. Marque con una x su criterio

----Siempre ----Casi siempre ----A veces ----Casi nunca ---- Nunca.

9-Se seleccionan formas organizativas en correspondencias con las necesidades de aprendizaje de los cuadros y con los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad.

. Marque con una x su criterio

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca.

10- Usted como especialistas acude a buscar información por diferentes vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros. Marque con una x su criterio

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

a) Argumente su criterio.

De antemano: ¡muchas gracias por su Colaboración!

Anexo 13. Guía para la entrevista grupal a los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros y especialistas de las Administraciones Municipales.

Objetivo: Obtener información sobre los criterios ofrecidos por los especialistas de la Dirección Provincial de Cuadros respecto a la planificación, organización, ejecución, control e impacto del proceso de preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial.

Colegas: Recabamos de su cooperación para contribuir al perfeccionamiento del diseño del proceso de preparación de los cuadros en la provincia. Su ayuda resulta esencial en el propósito de conocer el estado actual existente y proponer soluciones a los problemas identificados.

1- ¿Cuáles son las fortalezas y dificultades que presenta actualmente la planificación, organización, ejecución y control del proceso preparación de los cuadros?

2- ¿Cómo se prepara el Grupo Provincial de Preparación de Cuadros y los especialistas para planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de preparación de los cuadros?

3- ¿Consideran ustedes necesario concebir la evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros? ¿Por qué?

4- Reflexione sobre el conocimiento que poseen el Grupo Provincial para proceder a determinar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia

1- Valore como aplica en la planificación de los Sistemas los conocimientos metodológicos que usted como especialista debe poseer para la selección de formas organizativas individual y colectiva de enseñanza aprendizaje de los cuadros

2- Evalúe de suficiente o insuficiente el conocimiento metodológico que posee usted como especialista para seleccionar los objetivos, contenidos, formas de organización y evaluación para diseñar la preparación de los cuadros como un proceso pedagógico. Argumente

7- Valore el conocimiento que posee usted como especialista acerca de la selección de contenidos y formas organizativas que permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad

8- Valore cuales son las vías que se utilizan para determinar el diagnostico de los cuadros

Conclusiones: Cierre de la entrevista. Intercambiar criterios sobre:

¿Cómo se sintieron?

¿Desean emitir otras consideraciones?

Agradecer su colaboración

Anexo 14. Guía de observación participante a la planificación del Sistema de Preparación de Cuadros por parte del Grupo de Preparación Provincial y los Municipales

Objetivo: Constatar la actuación del Grupo de Preparación Provincial y los Municipales en la planificación de los Sistemas de Preparación de Cuadros Provincial.

Leyenda: Muy Bien (MB), Bien (B), Regular (R), Insuficiente (I), Mal (M)

Aspectos a evaluar	MB	B	R	I	M
1-Incorporan el diagnóstico actualizado de cuadros para planificar, organizar y ejecutar el Sistema de preparación					
2- Demuestran conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros					
3- Incorporan los contenidos generales y específicos de prioridad para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social.					
4- Conocimientos sobre la selección de formas organizativas que permitan reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad					
5- Se jerarquiza la selección objetivos, contenidos, formas de organización y evaluación de la preparación como proceso pedagógico, en correspondencia con las exigencias del cargo y su nivel de actuación					
6- Determinan los valores que van a reforzar con los cuadros a través de las acciones del sistema					
7- Conciben la evaluación de impacto como cierre del sistema					

CRITERIO DE MEDIDA	
Se manifiesta totalmente	MB
Se manifiesta varias veces	B
Se manifiesta algunas veces	R
Se manifiesta muy poco	I
No se manifiesta	M

Anexo 15. Estructuras de los Grupos Provincial y Municipales de Preparación de Cuadros en la Administración del Poder Popular

Estructura del Grupo Provincial de Preparación de Cuadros en la Administración del Poder Popular

Presidente: Gobernador de la Provincia. Puede delegar en el Vicegobernador.

Vicepresidente: Rector de la Universidad de la Provincia.

Secretario Ejecutivo: Director de cuadros de la Provincia.

Miembros: Director de escuela de capacitación provincia, del Departamento de Preparación, y Superación de Cuadros de la Universidad del territorio, Director del Centro de Estudios de Dirección y Capacitación de cuadros de la Universidad del territorio, Director de la Escuela Provincial del PCC, Representantes de los organismos en la Provincia, Representantes de empresas provinciales.

Estructura del Grupo Municipal de Preparación de Cuadros en la Administración del Poder Popular

Presidente: Intendente del Municipio.

Vicepresidente: Director de la Filial o Centro Universitario Municipal (CUM)

Secretario Ejecutivo: Director de Cuadros del Municipio

Miembros: Representante de la Asamblea Municipal del Poder Popular, Director Escuela Municipal PCC, Especialista de Preparación y Superación de la Dirección de Cuadros del Municipio, Representantes de los organismos en el Municipio, Profesor que atiende la preparación de los cuadros en la Filial o Centro Universitario Municipal, Directores de centros de capacitación que se encuentran en el Municipio, Representantes de empresas ubicadas en el Municipio que se decida.

Anexo 16. Sistema de trabajo Administración Provincial – Universidad para el proceso de preparación de los cuadros

No de semanas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1		Reunión del Grupo de Preparación y Superación Provincial de Cuadros. (Puntualizar y coordinar las acciones del Sistema)	Video conferencias con las sedes universitarias. (Puntualizar y coordinar las acciones del Sistema)	Asesoría a la Administración de Matanzas.	
2	Visitas a los centros de capacitación del territorio (Pueden ser de asesoría o de control)		Video conferencias con las Administraciones Municipales. (Puntualizar y coordinar las acciones del Sistema)		
3		Reunión del Consejo Provincial. (Participación en temas de preparación , realización de diagnóstico y otros)			
4	Visitas conjuntas a las Direcciones Provinciales (de asesorías y de control)				Reunión de la esfera en la Univ Sesión de trabajo para analizar los resultados de las visitas a las Direcciones Provinciales
5		Despacho del dpto. con la responsable de la preparación y superación del Gobierno Provincial			
6	Visitas conjuntas a las Administraciones Municipales (de asesorías y de control)				
7		Sesión de trabajo para analizar los resultados de las visitas a las Administraciones Municipales.		Reunión del Grupo de Preparación y Superación Provincial de Cuadros. (Balance de los resultados de las acciones realizadas en la etapa)	
8	Balance y rediseño de la nueva etapa de trabajo				

Anexo17: Materiales de orientación para el diseño de los Sistemas de Preparación de Cuadros en las Administraciones Municipales. Carpeta metodológica

CARPETA METODOLÓGICA PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DE LA PROVINCIA MATANZAS

INTRODUCCION

En la actualidad cubana los cambios ocurridos en lo económico, político, y en lo social a partir del perfeccionamiento de nuestro modelo económico ratifica una vez más la demanda del conocimiento, habilidades y destrezas de los cuadros en la conducción de los procesos de gestión y la sostenida atención a su preparación en la Administración Provincial del Poder Popular.

La preparación de los cuadros en Cuba se define en los documentos rectores que es una responsabilidad estatal que desde la planificación, organización y funcionamiento se les atribuya a las Administraciones Provinciales vinculados a la Universidad.

Teniendo en cuenta los documentos reguladores de la preparación de los cuadros en Cuba fundamentalmente basada en la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas y otros, atribuyen al Ministerio de Educación Superior a través del Decreto Ley No 350/2018 la función estatal de orientar, preparar, asesorar y controlar la preparación de los cuadros de los Organismos de la Administración Central del Estado y los del Gobierno Provincial del Poder Popular.

En consecuencia, con lo anteriormente planteado deben articular de manera eficiente las relaciones de coordinación entre la Administración Provincial del Poder Popular y la Universidad para lograr la calidad en el diseño del sistema de preparación de los cuadros y así orientar a las Administraciones Municipales en el diseño de sus sistemas en cada municipio.

La Carpeta metodológica que se presenta pretende orientar a las Administraciones Municipales de conjunto con los Filiales en el diseño del Sistema de preparación de los cuadros que debe ser diseñado en cada uno de los municipios de la provincia de Matanzas.

LOS MIEMBROS DEL GRUPO MUNICIPAL PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS

El Grupo Municipal estará integrado según indicaciones nacionales por:

Presidente: Intendente del Municipio.

Vicepresidente: Director de la Filial o Centro Universitario Municipal (CUM)

Secretario Ejecutivo: Director de Cuadros del Municipio

Miembros: Representante de la Asamblea Municipal del Poder Popular, Director Escuela Municipal PCC, Especialista de Preparación y Superación de la Dirección de Cuadros del Municipio, Representantes de los organismos en el Municipio, Profesor que atiende la preparación de los cuadros en la Filial o Centro

Universitario Municipal, Directores de centros de capacitación que se encuentran en el Municipio, Representantes de empresas ubicadas en el Municipio que se decida.

MISIÓN DEL GRUPO MUNICIPAL PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS

El Grupo Municipal para la Preparación de los Cuadros tiene la misión de auxiliar a la Administración Municipal en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros que garanticen el desarrollo económico y social municipal.

INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS

Sistema de Escuelas del Partido: Contribuyen a brindar las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la Revolución Cubana y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros, sustentadas en la ideología marxista-leninista, el ideario martiano y el pensamiento creador de Fidel Castro Ruz.

Lo integran:

-Escuelas Municipales del Partido

Instituciones del Sistema de Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial: Aportan los conocimientos y habilidades necesarias para participar en la dirección y realización del sistema defensivo a su nivel, e incluye los aspectos relacionados con la Defensa Civil.

Lo integran:

- Escuelas Provincial de Preparación para la Defensa:

Sede central de la universidad y sus filiales Universitarios Municipales: Brindan el conjunto de conocimientos dirigidos a preparar a los cuadros para coadyuvar a elevar su eficiencia y gestión. Incluye de forma integrada la preparación y superación técnica y profesional, en dirección, económica, jurídica, así como el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a partir de su función pública o empresarial.

Ejercen de conjunto con la Administración Provincial y los Grupos de preparación el control y la coordinación de la preparación de los cuadros, con vista a mejorar su desempeño.

Por su función específica la **Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno** contribuye a consolidar los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones a los cuadros del primer y segundo nivel en la Administración Pública o en la Dirección y Gestión Empresarial y otras acciones que defina la dirección del país.

Entre todas las Instituciones mencionadas con anterioridad, se requiere una estrecha coordinación para evitar la repetición de contenidos en los programas que se conciben, la gradualidad en los temas a impartir

según el nivel de dirección y avanzar paulatinamente en la concepción de una preparación más integral, así como el uso de modalidades que permitan reducir los cursos a tiempo completo por períodos prolongados.

La materialización del proceso de Preparación de los Cuadros se realiza a través de un sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, los planes de preparación y superación, y los planes individuales.

El Sistema de Preparación de los Cuadros: Es el principal instrumento de trabajo de las entidades para proyectar el desarrollo de los cuadros con el propósito de mejorar el desempeño y su consecuente impacto en los resultados del órgano, organización o entidad, sobre la base de la política del país y las necesidades específicas, a corto, mediano y largo plazos.

Posibilita definir un conjunto de acciones para la adquisición, profundización, ampliación, actualización, complementación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades y valores de los cuadros, según los requisitos de los cargos y niveles de dirección.

Características:

- Su diseño responde a los niveles de desarrollo de cada entidad.
- En su elaboración participan los órganos de cuadros, otras estructuras y especialistas, quienes determinan las necesidades según el nivel, cargo y funciones, siendo asesorados por las instituciones especializadas.
- Consta de introducción que caracteriza a la organización, los objetivos estratégicos a lograr, el sistema de acciones (en correspondencia con los contenidos y resultados que se pretenden lograr y se planifica su impacto), las formas organizativas, la fecha de realización, a quien se dirige, responsables y el aseguramiento necesario.
- Como documento de trabajo se proyecta para un periodo no mayor a los cinco años, es perfectible según las nuevas exigencias que se produzcan.
- Anualmente se realiza un balance sobre los aspectos logrados en el sistema y se definen las tareas para alcanzar aquellos elementos en los que no se han obtenido los resultados esperados.

BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS

Estructura del Sistema

- Introducción que refleja los fundamentos en los que se basa el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y reservas en el Consejo de la Administración.
- Componentes que forman parte del sistema
- Premisas
- Áreas de aplicación y alcance
- Responsabilidades asignadas
- Caracterización del Gobierno Provincial del Poder Popular en Matanzas
- Resultados del diagnóstico de los cuadros en la provincia

- Diseño de las acciones por niveles de dirección.
- Ejecución y control del sistema
- Evaluación del impacto del sistema aplicado

Elementos que deben concebir para desarrollarlo

Introducción

- Resaltar la importancia del Sistema de Preparación y Superación de los cuadros.
- Principios
- Base legal y política en que se sustenta el sistema

Componentes que forman parte del diseño del Sistema de Preparación de los Cuadros

- Instituciones que participan en el sistema
- Formas organizativas utilizadas en el sistema
- Contenidos de aprendizaje (Político-ideológica, Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Administración-Dirección, Técnico-profesional)
- Recursos humanos que intervienen
- Aseguramiento Administrativo y técnico-material que se materializaran en la medida que se presente el diseño

Premisas del sistema

- Compromiso de la máxima dirección de la Administración del Poder Popular en el municipio
- Cumplir con los documentos y regulaciones indicadas para el trabajo con Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros.
- Aplicación de métodos participativos que propicien la relación entre la sede central de la universidad y sus filiales con otras instituciones.

Áreas de aplicación y alcance

- Administración Municipal del Poder Popular en el municipio (con sus direcciones adscriptos a su jurisdicción)

Caracterización del municipio

Misión – Visión- Objeto social – Líneas de desarrollo estratégico y los niveles de dirección de los cuadros)

Diagnóstico de los cuadros

Debe referirse a los logros o avances que han tenido los cuadros.

Definir las necesidades de aprendizaje tomando en consideración cuales son necesidades manifiestas y cuales latentes o encubiertas

Las necesidades manifiestas son aquellas necesidades de aprendizaje de los cuadros, que, por algún cambio en la estructura organizacional, conocimiento de alguna especialidad, por la movilidad del personal o respuesta al alcance tecnológico o jurídico. Ejemplo de alguna de ellas pudieran ser:

-Económica y Financieras

-Jurídica

-Seguimiento al control interno

-Defensa Civil ante catástrofes o emergencias sanitarias

-Los sistemas informativos para el empleo de la toma de decisiones.

-Las necesidades latentes o encubiertas son aquellas que van dirigidas a problemas en el desempeño del puesto de trabajo, falta de conocimientos, habilidades del puesto de trabajo de los directivos.

Ejemplos de alguna de ellas pudieran ser:

-Preparación en Dirección (Toma de decisiones, manejo del tiempo, delegación de autoridad, estilos de la dirección, comunicación)

-Planeación Estratégica

-El trabajo con la preparación de la reserva para dar tratamiento al tránsito promocional.

-La planificación, organización, realización, control y resumen del proceso de evaluación

-Identificación de la cantera de cuadros y promoción posterior.

-Control y seguimiento a las diferentes etapas del proceso evaluación mensual a los cuadros.

Uso indebido de las atribuciones y funciones en correspondencia con el cargo que ocupa.

Diseño de las acciones por niveles de dirección.

Deben ser diseñadas tomando en consideración los contenidos y las formas organizativas que indican los Decretos 13/2020 y el 208/2021. Deben ser concretas, objetivas, medibles y tener definidos los responsables, participantes, ejecutantes, plazos de ejecución y aseguramientos. Las acciones deben estar jerarquizadas y proyectadas estratégicamente por 5 años.

Ejecución y control del sistema

Se establecerá momentos por el Grupo Municipal de preparación en el sistema de trabajo en el que se controlaran las acciones que fueron diseñadas para valorar su cumplimiento determinar si existen desviaciones necesarias durante el proceso con el propósito de tomar medidas oportunas que garanticen dar respuesta a las necesidades que de forma jerarquizadas fueron diagnosticadas en el proceso de acuerdo con los objetivos propuestos

Evaluación del impacto del sistema aplicado

El grupo municipal de cada territorio evaluará el impacto del proceso de preparación como cierre del sistema a través de un proceder metodológico que consta de tres etapas denominadas: un antes, un durante y después del proceso. Para ello se debe elaborar un cronograma por etapas donde va a incidir la filial y el grupo municipal.

Primera etapa: Antes del proceso

En esta etapa es importante la labor que puedan realizar los gestores miembros del grupo, ya que son ellos los encargados de evaluar el impacto del Sistema de Preparación de Cuadros diseñado. Se aplicarán encuestas y entrevistas a las direcciones municipales, que sus cuadros fueron objetos de preparación buscando que efecto causó la preparación recibida y los niveles de satisfacción con las acciones que se realizaron.

Constituye esta primera etapa la valoración y evaluación de las acciones previstas por el Grupo de Preparación de Cuadros Municipal desde la etapa de diagnóstico hasta la planificación, organización y ejecución del proceso.

Para ello resulta importante que los gestores del grupo evalúen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles de las necesidades de aprendizaje tratadas en el sistema de preparación constituyeron verdaderos problemas identificados desde el ejercicio de los cuadros en las direcciones?
- ¿Cuáles de esas necesidades de aprendizaje trabajadas no constituyeron un elemento de interés para los cursistas?
- ¿Qué logros y deficiencias en la planificación del sistema de preparación se obtuvieron por parte del Grupo de Preparación de Cuadros Municipal?
- ¿Se crearon las condiciones necesarias para el desarrollo del sistema de preparación en el municipio?
- ¿Fueron efectivas las relaciones de coordinación que llevaron adelante el Grupo de Preparación y Superación de cuadros municipal con las Filiales?

Segunda etapa: Durante el proceso

Esta segunda, debe relacionarse para la obtención de información con la etapa de ejecución del sistema de preparación de los cuadros, ya que es donde se obtendrá la información necesaria acerca de la calidad de la elaboración de los programas con la que se imparten los cursos, las asesorías y las diferentes formas organizativas empleadas, así se podrá constatar si están en correspondencia con los intereses y necesidades de los cuadros en correspondencia con lo que fue diseñado por el Grupo de Preparación de Cuadros Municipal .

En el proceder de esta etapa debe quedar claro que es necesario el acompañamiento o la asesoría de las Filiales al Grupo de Preparación de Cuadros Municipal que es quien evaluará el impacto del proceso. Para ello se aplicarán dinámicas de grupos que propicien el debate y la obtención de información a través de las siguientes interrogantes:

¿El sistema diseñado respondió a las necesidades de aprendizaje de los cuadros?

¿Cuál de las formas organizativas fueron las más aceptadas por los cuadros?

¿Los métodos utilizados por los profesores constituyeron una vía de aprendizaje para los cuadros?

¿Fue factible el horario en que se desarrollaron las acciones de preparación para la asimilación de conocimiento de los cuadros?

¿Las acciones de preparación realizadas fueron provechosas para desempeñarse como cuadros?

Tercera etapa: Después del proceso

En esta etapa de trabajo el Grupo de Preparación de Cuadros Municipal verifica el impacto del sistema de preparación en los cuadros que han sido partícipes del mismo.

Para ello es de vital importancia la selección que realice la Dirección de Cuadros de la Administración Municipal, no será necesario estudiar el después en todos los cuadros, pero si la selección de un porcentaje significativo resultaría necesaria en aquellas direcciones que constituyen prioridad en las líneas de desarrollo estratégico para la provincia.

Constituyen elementos a observar en los cuadros:

-Las formas de enfrentar los conflictos, la toma de decisiones

-El desarrollo de habilidades directivas que posee

-La transferencia de conocimientos recibidos en la preparación

-La constatación en el cuadro si después de la preparación recibida existe un cambio de actitud ante la actividad de dirección

-La evaluación del clima laboral donde dirige

-La satisfacción laboral de sus trabajadores

Existen otros elementos importantes que se tomarán en cuenta para obtener información del proceso y su efectividad, como la mejora de los indicadores de las direcciones como eran antes y después de su preparación, otro elemento es la categoría que obtenga en la evaluación del desempeño como cuadro, el juicio que emitan los cuadros implicados acerca del proceso, constituyen resultados que pueden ser mejorados en el próximo diseño del sistema de preparación en el municipio.

Todos estos resultados serán llevados a un informe que se presentará, discutirá y aprobará en el Consejo de la Administración y servirá de base para la evaluación del impacto del sistema provincial y para el próximo diseño de sistema.

Anexo 18 Curso de Posgrado impartido.

Curso de posgrado: Los Sistemas de Preparación de los Cuadros y su impacto.

Universidad o centro autorizado: Universidad de Matanzas

Facultad o departamento: Dpto. Preparación y Superación de Cuadros y Desarrollo Local

Profesor de curso: MSc Daylis Teresa Ramírez Álvarez

E-mail: daylis.ramirez@umcc.cu

Categoría docente o científica: Profesor Auxiliar

Cantidad de créditos académicos: 1

Modalidad: Tiempo completo (x) Tiempo parcial (-) A distancia (-)

Justificación:

Consecuente con la profundidad de los cambios del reajuste socioeconómico y su impacto en la vida social y personal en las actuales circunstancias de Cuba, prevalece una gran exigencia social hacia los cuadros y un dominio de la tarea concreta que desarrolla. Todas estas transformaciones implican una gradual descentralización de facultades y el incremento de la responsabilidad de los cuadros en el nivel provincial.

Las exigencias de las Decretos Ley 13 / 2021 y el 208/2021 acerca del Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, son establecidas como base para la preparación integral de los cuadros y su puesta en práctica es a través de los sistemas de preparación, como la vía expedita de preparar a los cuadros y reservas para ejercer los cargos de dirección en los diferentes niveles.

De ahí la necesidad impostergable de dar respuesta a esta problemática a partir de un sistema coherente de formación continua, que brinde respuestas pertinentes a las necesidades de la institución y procesos que dirige, sus características propias y necesidades formativas, así como el entorno en que se desarrolla. Esto requiere de especialistas y gestores que posean conocimientos actualizados para diseñar los sistemas en cada municipio en coordinación con las Filiales universitarias.

Por último, se reconoce el desafío de la planificación, organización, ejecución y control de la preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial, así como la necesidad de perfeccionar el trabajo de los gestores de este proceso en el nivel provincial y en las Filiales universitarias para el cumplimiento de su encargo social.

Cursistas:

Los requisitos de ingreso que requiere el curso para estar matriculado son:

- Estar vinculado a una Dirección de Cuadro en cualquiera de sus niveles ya sea la Dirección Provincial de Cuadro o de las Administraciones Municipales.
- Estar vinculado desde las filiales universitaria a la atención a la preparación de los cuadros
- Ser miembro de los Grupos Provinciales y Municipales de Cuadros
- Pueden ser reservas de cuadros vinculados a desempeñarse en cualquiera de las modalidades anteriormente descritas.

Estructura del programa:

Objetivos generales:

- Perfeccionar los Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y su impacto a través de la reflexión crítica y la problematización como parte del proceso en la formación de posgrado.
- Caracterizar los aspectos esenciales que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión de los Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros.
- Valorar en diferentes situaciones prácticas, alternativas de actuación de los gestores del proceso de preparación de los cuadros en la elaboración de los Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros.

Contenidos

Tema	Contenido	Horas /clases
I	Los sistemas desde una concepción científica.	8h/c
II	La preparación y superación de los cuadros y el sistema.	22h/c
Total de h/c		30h/c
	Trabajo independiente	Tema I - 4h/c
		Tema II - 10h/c
	Evaluación	2h/c

Sistema de conocimientos

Tema I: Los sistemas desde una concepción científica.

Contenidos: Conceptos de sistemas. Tipos de sistemas. Estructura de los sistemas

Presencial: 4h/c

Trabajo independiente: 4 h/c

Objetivos: Explicar los sistemas desde una concepción científica

Tema II: La preparación y superación de los cuadros y el sistema

Contenidos:

2.1 Los Documentos rectores que definen que la preparación y superación de los cuadros.

Presencial: 2h/c

Trabajo independiente: 2 h/c

2.2 El trabajo con los componentes del Sistema de preparación y superación de los cuadros

Presencial: 4h/c

Trabajo independiente: 4 h/c

2.3 Estructura de los Sistemas de preparación y superación de los cuadros

Presencial: 6h/c

Trabajo independiente: 4 h/c

Objetivos:

2.1 Identificar los Documentos rectores que definen que la preparación y superación de los cuadros en sistema

2.2 Caracterizar los componentes del Sistema de preparación y superación de los cuadros

2.3 Demostrar la estructura de los Sistema de preparación y superación de los cuadros

Elaborar los Sistema de preparación y superación de los cuadros

TEMA	MÉTODOS	FORMA ORGANIZATIVA
Tema I: Los sistemas desde una concepción científica	Exposición Problémica	Conferencia
Tema II: La preparación y superación de los cuadros y el sistema		
2.1 Los Documentos rectores que definen la preparación y superación de los cuadros.	Exposición Problémica	Conferencia
2.2 El trabajo con los componentes del Sistema de preparación y superación de los cuadros	Estudios de casos	Taller
2.3 Estructura de los Sistemas de preparación y superación de los cuadros	Estudios de casos	Taller

Escenarios, materiales y medios.

Recursos Tecnológicos entre ellos computadora y televisor

Materiales; papelògrafos, pizarra

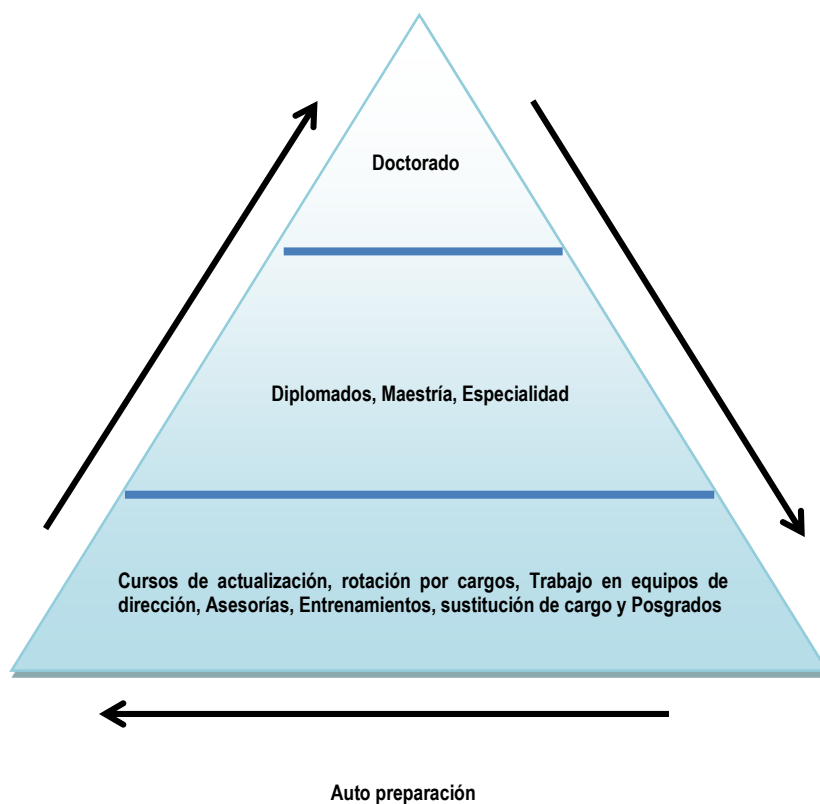
Sistema de evaluación (sistemática y final)

El curso se evaluará de forma continua, para ello se toma en cuenta la participación activa de los cursistas en los debates y en las situaciones problémica que se presenten por parte del profesor en el curso. Se aplicará la heteroevaluación, la coevaluación y la autoevaluación respetando la experiencia que posee el cursista de la actividad que realiza y como será capaz de vincularla con la teoría que está aprendiendo. Para la evaluación final se presenta y se expone el Sistema de preparación de los cuadros del municipio donde esta insertado el cursista.

Bibliografía

- Decreto-Ley 13/2020 Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno
- Decreto-Presidencial 208/2021 "Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas"
- Montenegro, M. (2015). Implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas en las organizaciones. Folletos Gerenciales, Volumen XIX, No 4, pp. 224-234.

Anexo 19 Pirámide Académica para el tránsito de las acciones que se diseñen en el Sistema de preparación de los cuadros



Anexo 20. Procedimiento para evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros

Las tres fases del procedimiento son:

Antes del proceso

En esta fase es importante la labor que puedan realizar los miembros de los Grupos de preparación asesorados por la sede central de la universidad con sus filiales, ya que son ellos serán por su experticia los encargados de evaluar el efecto del impacto en el proceso de preparación en la provincia. La obtención de información sobre los sistemas de preparación de cuadros aplicados se realizará a través de encuestas y entrevistas elaboradas previamente por la sede central de la universidad con sus filiales.

-Aplicación de encuestas y entrevistas elaboradas previamente a las direcciones provinciales, empresas y grupos empresariales que fueron objetos de preparación buscando que efecto causó la preparación recibida y los niveles de satisfacción con las acciones que se realizaron.

Para ello resulta importante la constatación práctica de las transformaciones logradas por los grupos de preparación al evaluar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles de las necesidades de aprendizaje tratadas en el proceso de preparación constituyeron verdaderos problemas identificados desde el ejercicio de los cuadros en sus empresas, direcciones provinciales y grupos empresariales?
- ¿Cuáles de esas necesidades de aprendizaje trabajadas no constituyeron un elemento de interés para los cursistas?
- ¿Qué logros y deficiencias en la planificación del proceso de preparación se obtuvieron por parte de los gestores implicados?
- ¿Fueron efectivas las relaciones de coordinación y complementación los gestores implicados en el proceso?

Durante el proceso

Para obtener información en esta fase se realizará fundamentalmente a través de entrevistas grupales con los cuadros, dinámicas de grupo que permitan identificar el estado real del proceso después de ejecutado, valorando los siguientes aspectos:

- Las acciones de preparación recibidas respondieron a las necesidades de aprendizaje
- Las formas organizativas más aceptadas por los cuadros
- Las acciones de preparación se correspondían con el nivel de dirección que se encuentra insertado el cuadro

Después del proceso

Esta última fase también se desarrolla con el asesoramiento de la universidad en la que se elaborarán instrumentos que permitan la observación participante de los modos de actuación de los cuadros en su lugar de trabajo.

Para ello es de vital importancia la selección que realice la Dirección de Cuadros Provincial, no será necesario estudiar el después en todos los cuadros, pero si la selección de un porcentaje significativo resultaría necesaria en aquellas direcciones que constituyen prioridad en las líneas de desarrollo estratégico para la provincia.

Constituyen elementos a observar en los cuadros:

- Las formas de enfrentar los conflictos, la toma de decisiones
- El desarrollo de habilidades directivas que posee
- La transferencia de conocimientos recibidos en la preparación
- La constatación en el cuadro si después de la preparación recibida existe un cambio de actitud ante la actividad de dirección
- La evaluación del clima laboral donde dirige
- La satisfacción laboral de sus trabajadores

Existen otros elementos importantes que se tomaran en cuenta para obtener información del proceso y su efectividad, como la mejora de los indicadores de las direcciones como eran antes y después de su preparación, otro elemento es la categoría que obtenga en la evaluación del desempeño como cuadro, el juicio que emitan los cuadros implicados acerca del proceso, constituyen resultados que pueden ser mejorados en el próximo diseño del sistema de preparación en la provincia.

Anexo 21 Encuesta a expertos para valorar los aspectos teóricos del Modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas

Profesor(a), la presente encuesta permitirá la recogida de información, desde su experticia, sobre la pertinencia de los elementos teóricos del modelo de preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se necesita de su sinceridad en las respuestas. Gracias.

ELEMENTOS DEL MODELO	EVALUACIÓN DE ELEMENTOS DEL MODELO				
	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado
1.Representación gráfica del modelo					
2.Objetivo					
3. Fundamentos					
4.Principios.					
5. Estrategia Funcional					
6.Evaluación general					

Observaciones

Tabla 1. Frecuencias acumuladas

	MA	BA	A	PA	NA
1	17	18	18	18	18
2	17	18	18	18	18
3	14	17	18	18	18
4	17	17	18	18	18
5	16	18	18	18	18
6	18	18	18	18	18

Tabla 2. Frecuencias relativas acumuladas

	MA	BA
1	0,94444	1,00000
2	0,94444	1,00000
3	0,77778	0,94444
4	0,94444	0,94444
5	0,88889	1,00000
6	1,00000	1,00000

Tabla 3. Imagen de cada uno de los valores mediante la inversa de la curva normal

	MA	BA	VT	P	N-P	
1	-1,59	3,9	2,31	1,15500	-0,83667	Muy adecuado
2	-1,59	3,9	2,31	1,15500	-0,83667	Muy adecuado
3	-0,78	-1,59	-2,37	-1,18500	1,50333	Bastante adecuado
4	-1,59	-1,59	-3,18	-1,59000	1,90833	Bastante adecuado
5	-1,22	3,9	2,68	1,34000	-1,02167	Muy adecuado
6	3,9	3,9	7,8	3,90000	-3,58167	Muy adecuado
	-2,87	12,42	9,55			
Puntos de corte	-0,4783	2,0700				

Anexo 22 Avaluos recibidos por la Dirección Nacional de Cuadros del Estado y del Gobierno y del Director Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del MES

AVAL DE IMPLEMENTACIÓN DE RESULTADOS CIENTÍFICOS

Matanzas 1 de marzo del 2023

De: Director Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas en el MES.

En visita de control a la misión asignada al Ministerio de Educación Superior para la preparación y superación de los cuadros a la Universidad de Matanzas, se constató la valía de los resultados de la investigación Modelo Pedagógico para la preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial, aplicada y validada por la profesora auxiliar Daylis Teresa Ramírez Álvarez.

La aplicación práctica evidencia en un resultado aplicable desde el contexto provincial a través de la aplicación de acciones estratégicas diseñadas para contribuir con el perfeccionamiento de la preparación de los cuadros, su implementación por los grupos provinciales y municipales de preparación de cuadros y el aporte de herramientas metodológicas que favorecen la organización como un proceso pedagógico.

La investigación responde a una necesidad social del Estado cubano, contextualizado a la provincia y dirigido al mejoramiento profesional para ejercer la función de gobierno, alineado con las indicaciones emanadas del 8vo Congreso del PCC, ideas, conceptos y directrices sobre la política de cuadro.



AVAL DE IMPLEMENTACIÓN DE RESULTADOS CIENTÍFICOS

Matanzas 1 de marzo del 2023

De: La Dirección Nacional de Cuadros del Estado y del Gobierno

En visita de control a la misión asignada al Ministerio de Educación Superior para la preparación y superación de los cuadros a la Universidad de Matanzas, se constató la valía de los resultados de la investigación Modelo Pedagógico para la preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial, aplicada y validada por la profesora auxiliar Daylis Teresa Ramírez Álvarez.

La aplicación práctica evidencia en un resultado aplicable desde el contexto provincial a través de la aplicación de acciones estratégicas diseñadas para contribuir con el perfeccionamiento de la preparación de los cuadros, su implementación por los grupos provinciales y municipales de preparación de cuadros y el aporte de herramientas metodológicas que favorecen la organización como un proceso pedagógico.

La investigación responde a una necesidad social del Estado cubano, contextualizado a la provincia y dirigido al mejoramiento profesional para ejercer la función de gobierno, alineado con las indicaciones emanadas del 8vo Congreso del PCC, ideas, conceptos y directrices sobre la política de cuadro.



Anexo 23 Testimonios de especialistas de la Dirección de cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas sobre el sistema de trabajo implementado



Participantes:

- Directora de cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular
- Especialistas de cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular

Cantidad de especialistas: 5

Rango de años de experiencia en la labor: 10-15 años

Los testimonios de los participantes permitieron obtener criterios de los especialistas y miembros de los Grupos de preparación acerca de la dimensión I **Conocimientos para la gestión de la preparación de los cuadros** y cada uno de sus indicadores.

(...) El sistema de trabajo que se implementó fue colegiado a través de despachos realizados con la Dirección de cuadros , con especialistas y la conducción de la profesora que poseen una vasta experiencia y conocen realmente acerca del tema ,es de gran utilidad por que se han determinado espacios que nos permiten articular las relaciones para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros de manera integrada que anteriormente no existía y favorece el diseño de los sistemas (...)

(...) La implementación del sistema de trabajo diseñado para la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular desde mi experiencia es primera vez que logramos hacerlo de manera integrada donde participan todos los gestores y permite de manera coherente y coordinada para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto de las acciones que se diseñen en el sistema de preparación de los cuadros, considero que es muy útil y facilita desde este nivel saber del proceso como se está desarrollando en las Administraciones municipales y ejecutar acciones (...)

(...) Considero que entre los principales resultados obtenidos con la aplicación del modelo aquí en la Dirección de Cuadros se encuentra el diseño del sistema de trabajo que ha facilitado establecer de manera integrada, coordinada la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto de la preparación de los cuadros, incluso mejorando nosotros como especialistas a organizarnos para darle salida a tan importante proceso (...)

(...) El sistema de trabajo constituye un primer y muy buen intento, es útil, compromete a integrarnos y a coordinarnos desde los grupos para que el proceso de preparación de los cuadros salga con la calidad que las estructuras nacionales indican para la provincia y nos permite y facilita la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso, nos ayudó a organizarnos (...)

(...) Aplicar el sistema de trabajo en la Dirección de Cuadros Provincial ha fortalecido el trabajo en equipo y ha creado espacios que los grupos logren para planificar, organizar, ejecutar y controlar mejor el proceso de preparación de cuadros integrando a todos los gestores que se indican para esta labor, a pesar de que nos quede mucho camino por andar este sistema es una propuesta bien concebida y pensada desde los que asesoran y ejecutan el proceso (...)

Anexo 24. Registro de la información obtenida de la reunión para presentar las funciones a cumplir por los gestores implicados en el proceso de preparación de cuadros

Objetivo: Constatar el criterio de los gestores implicados en la preparación de cuadros acerca de las funciones específicas definidas que se deben cumplir para articular los vínculos entre la Dirección de Cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular, la sede central de la universidad y sus filiales, y los Grupos Provincial y Municipales de Preparación de los Cuadros para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de impacto del proceso.

-Aprobar en la reunión el cumplimiento por parte de los gestores de las funciones.

Aspectos a registrar:

-Criterios acerca de las funciones que deben cumplir emitidos por los gestores.

-Preparación en los argumentos de los gestores en sus planteamientos.

-Calidad de los análisis, valoraciones y debates realizados.

- Se aprueban o no de las funciones.

-Propuesta de acuerdos del colectivo.

Anexo 25. Encuesta para evaluar la utilidad de la Carpeta Metodológica para la orientación de los Sistemas de Preparación de los Cuadros en las Administraciones Municipales de la provincia de Matanzas

Colega:

Con el objetivo de conocer su opinión acerca de la utilidad de la Carpeta Metodológica para la orientación de los Sistemas de Preparación de los Cuadros en las Administraciones Municipales de la provincia de Matanzas conteste con sinceridad, así nos ayudará a perfeccionar la utilidad de la misma. Marque en la escala del 1 al 5, donde 1 es la puntuación más baja.

1- En consideración con las orientaciones generales que ofrece la Carpeta Metodológica para diseñar los Sistemas de Preparación de los Cuadros en las Administraciones Municipales de la provincia de Matanzas. ¿Qué evaluación del 1 al 5 le otorgaría?

2- Evalúe en qué medida la Carpeta Metodológica los orienta como gestores para diseñar el Sistema de Preparación de los Cuadros en el municipio.

| |
1 2 3 4 5

3- ¿En qué medida la Carpeta Metodológica le ofrece orientaciones y recursos para realizar un diagnóstico y diseño del Sistema de Preparación de los Cuadros de los cuadros en su municipio?

1 2 3 4 5

4- ¿Qué otra orientación considera pertinente añadir para perfeccionar la utilidad de la Carpeta Metodológica para la orientación de los Sistemas de Preparación de los Cuadros en las Administraciones Municipales de la provincia de Matanzas?

-
-

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 26. Testimonios acerca del posgrado: Los Sistemas de Preparación de los Cuadros y su impacto.

Participantes:

-Especialistas de cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular (5)

- Directores de Cuadros de las Administraciones Municipales (9)

- Directores de filiales universitarias (6)

Total: 20

Los participantes ofrecieron sus testimonios, los que permitieron evaluar el comportamiento de la dimensión II Cognitiva socio vivencial y el indicador 2.1 Conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros



(...) El posgrado recibido ha brindado las herramientas necesarias, para comprender que es un sistema de acciones, conocer con más profundidad los documentos normativos e institucionales que por la dinámica del trabajo a veces no se estudian con la profundidad requerida y conocer cómo se estructura el sistema en la provincia a partir de las indicaciones nacionales para el trabajo con el proceso (...)

(...) El posgrado que acabamos de recibir nos ha permitido conocer cómo definir acciones en forma de sistema a partir de conocer a profundidad que es un sistema y cómo se diseña el proceso para que cumpla con esa condición, nos facilitó establecer una estructura única para la provincia y estudiar con más profundidad los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros (...)

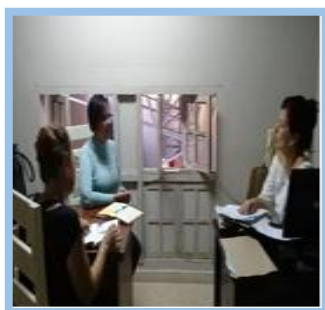
(...) El curso de posgrado recibido nos brindó conocimientos y saberes para poder transformar los sistemas que diseñamos desde las Administraciones, además conocer con más profundidad los documentos normativos e institucionales que nos sirven de base para consolidar las relaciones entre todos los que intervenimos en el proceso de preparación de cuadros, también permitió conocer desde la ciencia como hacer un sistema para lograr la calidad (...)

Anexo 27. Testimonios acerca de los diferentes talleres aplicados

(...) lo más importante a mi juicio en los talleres fue la aprobación para trabajar con la pirámide académica ya favorece a nosotros los gestores a la organización y jerarquización de las acciones que se diseñen y tenemos una guía para no perdernos en el análisis que hagamos desde los grupos, conocí con profundidad los contenidos generales y específicos para la preparación de los cuadros y como vincularlos según el nivel de dirección y planificarlo en los sistemas de preparación(...)

(...) En sentido general cada uno de los talleres recibidos me propició un aprendizaje, me di cuenta que lo necesitaba cuando estaba sentado ahí, conocer cómo controlar las acciones a través de indicadores, conocer la pirámide que permite orientarme, es algo que no sabía cómo hacer, así que considero perfeccionaré los sistemas a partir del conocimiento de todas las formas organizativas que permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad(...)

(...) Para mí los talleres fueron todo un aprendizaje, valoré la importancia de conocer las diferentes vías para obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros, aprendí cómo deben transitar los cuadros por las diferentes formas organizativas mediante la guía de la pirámide académica y aprendí a controlar y definir indicadores para ello, a los talleres los considero un espacio de aprendizaje e intercambio de experiencias (...)



ANEXO 28 Guía para la observación participante a las actividades metodológicas

Objetivo: comprobar las transformaciones manifiestas en lo cognitivo y en el saber hacer del proceso de preparación de los cuadros, con el fin de valorar integralmente los logros, las deficiencias y ofrecer las recomendaciones pertinentes.

El proceso de observación se realizará durante el desarrollo de los talleres metodológicos a partir de los aspectos que se expresan a continuación. El resultado se enmarcará en tres categorías.

Aspectos para valorar	A	M	B
En lo cognitivo manifiesta:			
Conocimiento de los documentos normativos: Decreto Ley 13/2020 Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Decreto ley 208/2021 Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Decreto ley 69 De las estructuras organizativas en las Administraciones Provinciales del Poder Popular. Decreto ley 72 De las estructuras organizativas en las Administraciones Municipales del Poder Popular			
Conocimiento del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.			
Conocimiento de los contenidos generales y específicos, formas organizativas, que podrán ser utilizados en el diseño de los sistemas .			
Conocimiento de los valores que serán reforzados en los cuadros en la provincia			
. En lo metodológico manifiesta:			
Conocimiento de cómo jerarquizar las acciones que se diseñen para la preparación.			
Conocimiento de cómo realizar el sistema de control y registrar las acciones controladas			
Conocimiento de cómo evaluar el impacto del proceso de preparación			

Leyenda: A- Alto M- Medio B- Bajo

Anexo 29 Encuesta para evaluar el conocimiento que poseen los gestores acerca del procedimiento para medir el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

Estimado(a) compañero(a): Con el objetivo de constatar el conocimiento que posee acerca del procedimiento para medir el impacto del proceso de preparación de los cuadros, solicitamos de usted la respuesta a la siguiente encuesta.

Muchas gracias

1-Conoce el procedimiento para evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

___ Si ___ No ___ Poco

2.- Marque con una X en la siguiente escala creciente, el valor que considere se corresponde con el grado de conocimiento que posee sobre el procedimiento para medir el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

3- Subraye las fases que integran el procedimiento para evaluar el impacto del proceso de preparación de los cuadros.

- Antes del proceso
- En medio del proceso
- Diseñando el proceso
- Durante el proceso
- Después del proceso

Anexo 30 Encuesta para la evaluación del nivel de satisfacción en la implementación del modelo pedagógico.

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los gestores implicados (Dirección de Cuadros Provincial, Sede central y sus filiales universitarias, y los Grupos Provincial y Municipales) en el proceso de preparación de cuadros con posterioridad a la implementación del modelo pedagógico.

Estimado(a) colega: Le solicitamos su colaboración para responder las preguntas de la encuesta. Marque con una cruz (X) la posible respuesta que coincida con su opinión. Es importante que las respuestas reflejen, sus criterios sinceros sobre cada una de las proposiciones. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

Cuestionario:

1. ¿Quisiera emplear un modelo diferente al diseñado para el proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del poder popular?

No No sé Sí

2. Las acciones concebidas en las etapas del modelo; ¿contribuyen a su preparación como gestor del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular?

Sí No. No todas ¿Por qué?

3-Si tuviera que seleccionar un modelo para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular, ¿seleccionaría esta propuesta?

Sí No No sé

4--¿Cómo cree que podría enriquecerse el modelo pedagógico?

5- ¿Qué consideraciones le merece el modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial de Matanzas? (Marque solo una opción)

Me satisface mucho.

Me satisface.

Me es indiferente.

No me satisface.

No me satisface en lo absoluto.

No sé decir.

CUADRO LÓGICO DE V. A. YADOV

(con preguntas reformuladas por Ramírez, D. 2023 al evaluar el nivel de satisfacción de los gestores implicados en el proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial de Matanzas)

	¿Quisiera emplear un modelo diferente al diseñado para el proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del poder popular?								
	No			No sé			Sí		
¿Qué consideraciones le merece el modelo pedagógico para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial de Matanzas?	Si tuviera que seleccionar un modelo para la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular, ¿seleccionaría esta propuesta?								
	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No
Me satisface mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me satisface	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
No me satisface	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me satisface en lo absoluto.	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No que se decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Anexo 31: Evidencias de actividades desarrolladas como parte de la introducción práctica del modelo pedagógico en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas.



Presentación y aprobación en la Dirección de Cuadros del Sistema de Trabajo para el proceso de preparación de los cuadros a nivel provincial



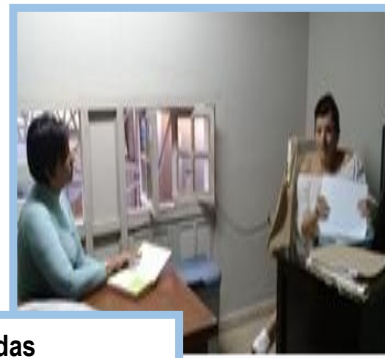
Talleres metodológicos impartidos



Observación participante



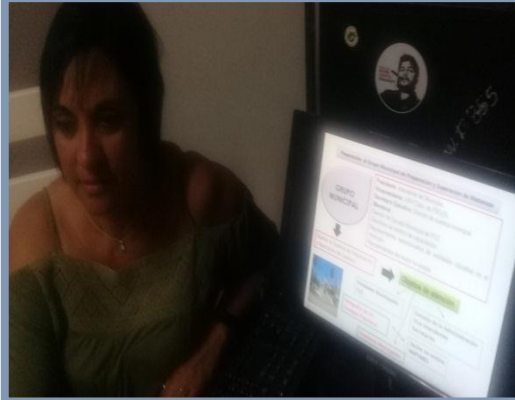
Videoconferencias



Encuestas aplicadas



-Asesorías a especialistas que atienden la preparación de los cuadros.



Asesorías a los Grupos Municipales de Preparación de cuadros para la gestión del Sistema de Preparación en el municipio de Matanzas

