



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Economía**

Título: Propuesta de acciones que contribuyan a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial de Matanzas

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciatura en Economía

Autora: Mirialys Osorio González

Tutor: Drc. Evelyn Paris González

Cotutora: M.Sc. Daylis Ramírez Álvarez

MATANZAS, 2021.

PENSAMIENTO



“En la falta de conocimiento, en la falta de preparación, en la falta de capacidad de organización es donde radica una de las más grandes dificultades que tiene un proceso revolucionario”

23 de agosto de 1970

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Dado en Matanzas, a los _____ días del mes de _____ del año 2021

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro ser la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado Propuesta de acciones que contribuyan a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial de Matanzas según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Mirialys Osorio González

Agradecimientos:

- ❖ A mi Madre por su constancia, por tenderme el camino del deber y del aprendizaje unido a su educación y ejemplo.
- ❖ A mi tutora Drc. Evelyn Paris González y mi cotutora M.Sc. Dailys Ramírez Álvarez por acogerme decididamente para llevar adelante la investigación, mostrando siempre confianza en el cumplimiento de la tarea e inculcándome perennemente serenidad y táctica para enfrentar los embates del proceso investigativo.
- ❖ A nuestro máximo guía, Fidel Castro Ruz porque sin él no hubiese podido hacer realidad este proyecto.
- ❖ A mi colectivo de profesores y compañeros de la universidad que me han alentado a seguir adelante en el camino trazado.
- ❖ A todas los familiares, amigos conocidos que me han apoyado he insistido con sus consejos y conocimientos

Dedicatoria:

- ❖ A mi madre, por ser un ejemplo de superación y haberme apoyado en este y en todos los proyectos que he intentado realizar, para que continúe la superación permanente siendo mi apoyo incondicional en el recorrido de este largo camino porque de no ser por ella, no hubiese llegado al final.
- ❖ A mi tutora Drc. Evelyn Paris González y mi cotutora M.Sc. Dailys Ramírez Álvarez quienes cumplieron fielmente con sus compromisos para acompañarme en mis empeños y esfuerzos.
- ❖ A mi novio, amigo y compañero, quien ha compartido mi vida personal, profesional y sentimental, dándome la confianza necesaria para hacer realidad uno de mis mayores anhelos.
- ❖ A mi familia que ha sido la fuente principal de las enormes dosis de amor, estimulación, apoyo moral, exigencia y eso me obliga a ser ejemplo para ellos
- ❖ A mi grupo de profesores de la Universidad, por el gran esfuerzo dedicado sistemáticamente a mi superación profesional y a la de todos los que conmigo han emprendido esta inolvidable y difícil tarea.
- ❖ A todas aquellas personas que han confiado en mí y me han ayudado a hacer realidad esta tesis.

RESUMEN

En este trabajo se analiza brevemente la evolución de la preparación y superación de los directivos en el mundo. Asimismo, se recogen los términos de capacitación preparación y superación en el trabajo con los directivos, evolución de la Política de cuadros y reservas en Cuba y los aspectos que han caracterizado la preparación de cuadros y reservas en Cuba desde el triunfo de la Revolución el pensamiento de Ernesto Che Guevara de La Serna hasta los momentos de actualización del Modelo Económico cubano donde esta política constituye la prioridad de trabajo en las instituciones y en el sistema Gubernamental, se plantea a partir de una propuesta metodológica la elaboración del sistema de acciones que contribuye a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas, se realiza una caracterización de la Política de cuadros y reservas en Matanzas desde el Gobierno Provincial, la preparación de cuadros y reservas en Matanzas y se propone un procedimiento con etapas y pasos como procedimiento metodológico para la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas que fue posible teniendo como punto de partida el método de investigación científica dialéctico – materialista, el análisis y la síntesis, lo lógico e histórico, la inducción deducción así como los métodos empíricos de revisión documental.

ABSTRACT

This work briefly analyzes the evolution of the preparation and improvement of managers in the world. Likewise, the terms of training, preparation and improvement in work with managers, evolution of the Policy of cadres and reserves in Cuba and the aspects that have characterized the preparation of cadres and reserves in Cuba since the triumph of the Revolution are collected. of Ernesto Che Guevara de La Serna until the moments of updating the Cuban Economic Model where this policy constitutes the priority of work in the institutions and in the Government system, the elaboration of the system of actions that contributes to perfect the preparation and improvement of the cadres of the Provincial Government in Matanzas, a characterization of the cadre and reserves Policy in Matanzas is carried out from the Provincial Government, the preparation of cadres and reserves in Matanzas and a procedure with stages and steps is proposed for the development of actions that help to improve the preparation and improvement One of the cadres of the Provincial Government in Matanzas that was possible having as a starting point the dialectical-materialistic method of scientific research, analysis and synthesis, the logical and historical, the induction deduction as well as the empirical methods of documentary review.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación	16
1.1 Referencias de la preparación y superación de los directivos en el mundo.	17
1.2 Los términos de capacitación preparación y superación en el trabajo con los directivos.	23
1.3 Evolución de la Política de cuadros y reservas en Cuba.	27
1.3.1 Aspectos que han caracterizado la preparación de cuadros y reservas en Cuba	36
Conclusiones del Capítulo I	38
Capítulo 2 Propuesta metodológica para la elaboración del Sistema de acciones que contribuye a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas	39
2.1 Caracterización de la Política de cuadros y reservas en Matanzas desde el Gobierno Provincial	39
2.1.1 La preparación de cuadros y reservas en Matanzas, desde el Gobierno Provincial.	46
2.2 Etapas y Pasos del procedimiento metodológico para la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas.	50
Conclusiones del Capítulo II	51
Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Bibliografía	54
Anexos	58

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones económicas, políticas y tecnológicas del mundo actual han impactado grandemente en las organizaciones. Actualmente enfrenta un entorno caracterizado por la extrema globalización de los mercados, un escenario muy competitivo, cambios en el capital humano, rápidos avances tecnológicos, la modificación de los valores y estilos de vida y las transformaciones en el marco jurídico que regulan las relaciones en las organizaciones, ésta ha tenido que reestructurarse buscando consolidar sus ventajas competitivas.

En la actualidad Cuba realiza profundas transformaciones en la conceptualización del modelo económico y social cubano, proceso en el cual adquiere mayor vigencia la necesidad de que los cuadros en el sistema de Gobierno sean portadores de los más altos valores éticos y morales.

En ese objetivo se inserta la preparación dinámica y actualizada de los cuadros, la formación de dirigentes altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica para nuestro país, lo que explica por qué en la “TESIS SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS CUADROS”, aprobada en el Primer Congreso del Partido, se indica: “[...] debe constituir un objetivo primordial para el Partido, el Estado, la UJC y las organizaciones de masas, preparar y educar adecuadamente a sus cuadros y promover a los cargos dirigentes, en cada caso, los compañeros que más condiciones tengan para ello y que mejor preparados estén para desempeñar con eficiencia esta responsabilidad”.¹

A tales efectos, entre 1975 y el año 2020 en todos los Organismos de la Administración Central del Estado se diseñaron estrategias de preparación y superación de los cuadros y reservas, pero no siempre congruentes en sus formulaciones más generales, razón por la cual en los albores del presente, en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado en abril del 2021 fue

¹Comité Central del PCC: “Tesis sobre la política de formación, selección, ubicación y promoción de los cuadros”, en *“Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC”*, Editora Política, La Habana, 1976, p. 387.

discutido la valoración acerca de la Política de Cuadros del Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el Estado y el Gobierno, en esas circunstancias, los principios contenidos en la Tesis y Resolución del Primer Congreso, así como los Objetivos que sobre este tema se aprobaron en la Primera Conferencia Nacional del Partido, que mantienen plena vigencia.

En Cuba la preparación y superación de los cuadros ha constituido una prioridad impulsar la formación de valores y la cultura general de los cuadros y reservas, en la búsqueda de los antecedentes y fundamentos teóricos de esta problemática se apreció que ha sido sustentada en la “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y de sus Reservas”,² en la cual se expresan los objetivos que el Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano que se proponen alcanzar en este sentido, en el acuerdo del Consejo de Estado el 22 de julio del 2010, tomando como base los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución puntuales (138, 200, 269, 270) definiéndose además en los objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba vinculados al proceso de preparación de los cuadros, aprobados en el VI Congreso del PCC, el Artículo 2 del Decreto Ley No. 196 y actualmente aprobado por el Consejo de Estado el Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”(GOC-2021-279-O30) y el Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-280-O30)el Decreto Ley 13 el que constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso de formación, preparación y capacitación de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo. Lo anterior hace evidente la importancia de la preparación y superación de los cuadros donde en ellos se precisa que la formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros debe garantizar que se caractericen por su

²Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”, en “*Documentos rectores de la Política de Cuadros*”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 58.

solidez política, conocimientos profesionales, capacidad de dirección y se promuevan de manera escalonada.

Como propósitos fundamentales se trazó en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba implementar un Programa de investigación sobre la actividad de dirección y el trabajo con los cuadros y articular un sistema único para la preparación y superación de los cuadros con la utilización de métodos científicos, en función de un ser humano cada vez más cercano al ideal de sociedad, justa y solidaria, que distingue a Cuba ante el mundo.

En las condiciones de la Economía Cubana, cobra especial connotación esta demanda de “cuadros competentes”, dado el carácter social y planificado del sistema, un talento humano que sea capaz de llevar adelante las múltiples acciones que requiere el proceso revolucionario cubano, con la necesidad de desarrollar y trabajar en la preparación y superación de los cuadros y sus reservas como parte de la Política de Cuadros convirtiéndose en un factor estratégico vital para el desarrollo del país, es por ello que se piensa en la capacitación, como una de las estrategias básicas, como la principal opción al servicio de las personas y las organizaciones para adquirir y mejorar las competencias que les permitan afrontar las demandas cambiantes del puesto, presentes y futuras. Esto resulta especialmente importante en los cuadros, pieza clave en la actividad de cualquier organización.

Desprendiéndose entre otras cuestiones la necesidad de la elaboración de un programa progresivo de instrucción que aporte los conocimientos necesarios, imprescindibles y obligatorios, debido a que existen diferentes necesidades de aprendizaje, teniendo en cuenta los diferentes aspectos en que se deben preparar y superar entre los que se encuentran la Preparación Político-Ideológica como estrategia maestra principal y el resto de los componentes: Defensa, Técnico-profesional, Económico, Dirección, además de los programas priorizados Jurídico y Medioambiental. Lo cual condujo a la formulación del **Problema Científico** de la investigación en los términos siguientes ¿Cómo perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial?

Por tanto, el **Objetivo General** de esta investigación consiste en: Diseñar acciones que contribuyan a perfeccionar la Preparación y Superación de los Cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y orientar el proceso investigativo se plantearon las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Qué fundamentos teóricos identifican la preparación y superación de los directivos?
2. ¿Qué aspectos caracterizan las diferentes proyecciones de preparación de directivos en la contemporaneidad?
3. ¿Qué aspectos identifican la Política de Cuadros en el caso cubano?
4. ¿Qué procedimientos permiten la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas?

Para ofrecer respuestas a las preguntas científicas se ejecutaron las siguientes **tareas de investigación**:

1. Determinación de los referentes teóricos que sustentan la preparación y superación de los cuadros.
2. Caracterización de la proyección y preparación de los directivos en la contemporaneidad.
3. Caracterización de la Política de Cuadros.
4. Elaboración de las etapas y pasos del procedimiento que sustenta la propuesta de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas

Para la consecución de esta investigación se asume la dialéctica materialista³ como método rector del conocimiento y rige la aplicación del resto de los métodos específicos de la investigación. Se aplican diferentes métodos teóricos y

³El hecho de utilizar la dialéctica como metodología general implica los siguientes aspectos: la objetividad de los hechos o procesos que se estudian, la necesidad de la contextualización del fenómeno, proceso o figura que se estudia, el carácter histórico del fenómeno objeto de estudio, el enfoque sistémico o complejo que posee todo fenómeno o proceso al estudiarse y revelar las contradicciones internas de los fenómenos a estudiar.

empíricos. Los **métodos y técnicas** que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

Métodos del nivel teórico:

Del nivel teórico:

- Histórico-lógico. Se aplica para estudiar el desarrollo lógico histórico de los principales criterios que se han dado sobre la preparación y superación de los cuadros, así como para valorar la evolución que ha tenido la preparación de los cuadros en el Gobierno Provincial.
- Analítico-sintético. Se emplea para determinar los fundamentos teóricos que sustentan la preparación y superación de los cuadros, en el Gobierno Provincial así como para determinar y elaborar la vía de solución.
- Inductivo-Deductivo. Permitted establecer generalizaciones para procesar teóricamente el contenido y corroborar las interrogantes científicas. A partir de ellas se determinaron las características y exigencias para las etapas y pasos del procedimiento que sustenta la propuesta de acciones.
- Cambios Directivos y cualitativos.

Métodos del nivel empírico:

- Análisis de documentos. Se revisan los documentos rectores en función de determinar los fundamentos teóricos que sustentan la preparación y superación de los cuadros, así como para valorar la evolución que ha tenido la preparación de los cuadros en el Gobierno Provincial.
- Encuestas. A directivos para constatar la preparación que poseen y el Órgano de Cuadros que facilitan la obtención de información sobre las necesidades de preparación y superación de los cuadros.
- Modelación. Se usa para precisar los niveles y necesidades de preparación y superación de los cuadros y establecer las características y relaciones fundamentales de las etapas y pasos del procedimiento que sustenta la propuesta de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas

El informe investigativo se encuentra estructurado en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

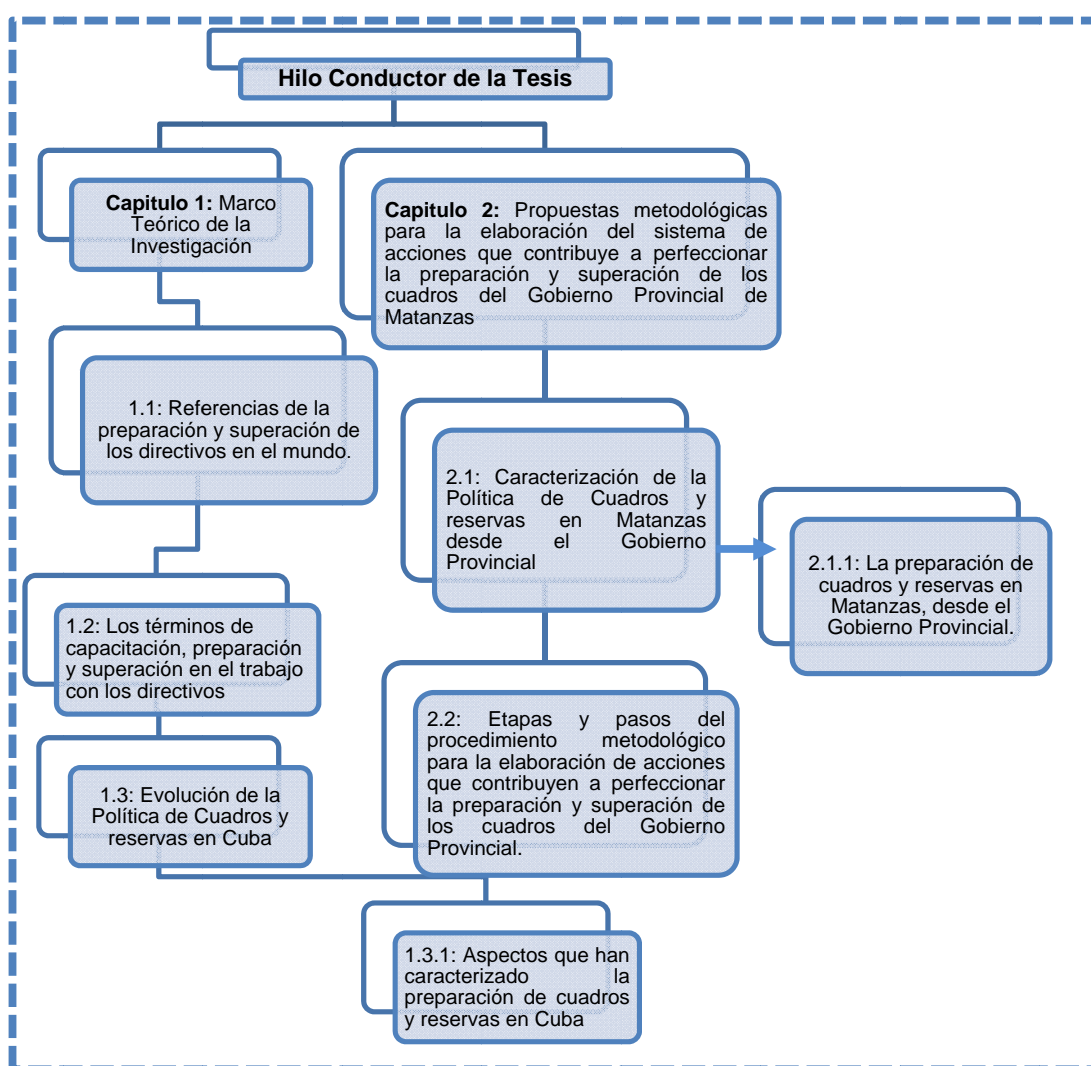
En el **primer capítulo** se abordan los fundamentos teóricos que sustentan la preparación de los cuadros en el Gobierno Provincial.

En el **segundo** se ofrece el diagnóstico del estado actual, se presenta las etapas y pasos del procedimiento que sustenta la propuesta de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas.

Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación

En el presente capítulo se identifica el marco teórico referencial de la investigación, constituido por las teorías, conceptos y preceptos que se fueron interrelacionando durante la realización de la primera tarea investigativa: Determinación de los referentes teóricos que sustentan la investigación referida a la preparación y superación de los directivos en la contemporaneidad, tiene como hilo conductor el siguiente (Ver Fig. 1). (Ver Anexo 1)

Figura1



1.1 Referencias de la preparación y superación de los directivos en el mundo.

Desde épocas tan tempranas como desde en la Edad de Piedra, el hombre ha tenido que perfeccionarse para inventar sus armas, ropa, vivienda y su lenguaje, con la urgencia y necesidad de entrenamiento convirtiéndose en un factor determinante como el ingrediente esencial para la civilización. Lo sumamente importante es que el hombre tuvo que pasar y transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridos al tener que enfrentarse a las circunstancias del momento en que vivía.

Esta "transmisión de conocimientos" tuvo lugar con los medios deliberados que tenía a su alcance ya fuesen signos, símbolos o palabras, mediante lo cual logró administrar todo un proceso de desarrollo que hoy se conoce con el nombre de "entrenamiento".

En la medida que pasó el tiempo los mercados se fueron expandiendo viéndose la necesidad de cómo perfeccionar la preparación y superación de los que se manifestaban como jefes con el propósito de proteger intereses económicos y status social. La precisión antes mencionada exige investigar las concepciones sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los directivos diseñados en los países desarrollados y en vías de desarrollo.

En los países capitalistas en 1912 los esposos Gilbreth concibieron a tal efecto el llamado "Plan de las tres posiciones", descrito en los términos siguientes: "[...] un empleado haría su trabajo actual, se prepararía para la posición inmediata superior y adiestraría al inferior".⁴

En 1916, Henry Fayol demostró que los directores de talleres y empresas, para perfeccionar su actividad directiva, debían dominar "[...] los principios y los conocimientos que subyacen en la administración efectiva [...]"⁵

En 1917 se impartió un curso de administración en la WhartonUniversity,⁶ pero desde principios del siglo XX se puede apreciar una reiterada preocupación por la

⁴Stoner, J. "ADMINISTRACIÓN" (Primera parte Quinta Edición), Imprenta Alejo Carpentier, La Habana Cuba, 2005. p. 35.

⁵Stoner, J. "ADMINISTRACIÓN" (Primera parte Quinta Edición), Imprenta Alejo Carpentier, La Habana Cuba, 2005. p. 38.

⁶Rivas Tovar, L.A. *GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS*, Segunda Edición Libro Electrónico Archivo Óptico S. A. de C. V, México, 2002. p.163.

dirección del proceso de preparación y superación de los directivos. En la década de 1930, al divulgar su concepción del “Comportamiento Humano” Elton Mayo insistió en la necesidad de realizar acciones de dirección encaminadas a lograr en todos los que ejercen cargos directivos “[...] una formación más rigurosa en las Ciencias Sociales (Psicología, Sociología y Antropología [...]) induciendo el concepto de hombre social [...]”⁷

Tras la Segunda Guerra Mundial, a partir de la década de 1950, cuando se produce el auge de las nuevas concepciones de dirección, cada autor proclama el imperativo de dirigir el proceso de preparación y superación de los directivos actuales y futuros, encaminándolo hacia el dominio de los elementos básicos de aquella concepción o teoría por él concebida o asumida como la mejor: mientras unos demandan el conocimiento y aplicación de la Planificación Estratégica o la Administración por Objetivos, otros abogan por el estudio y utilización del “Enfoque de Contingencia” o la “Teoría General de Sistemas”.

En la década del 1960-1970 se destacan las experiencias llevadas a cabo por el especialista norteamericano Myles Mace el cual da a conocer “los métodos que han dado los mejores resultados en la práctica de la formación y superación de ejecutivos”⁸ en los Estados Unidos.

Durante las décadas de 1970 y 1980 algunos teóricos empiezan a integrar los aportes anteriores en una nueva concepción, entre los cuales se destaca, por citar un ejemplo, la propuesta por Tom Peters y Nancy Austing en su “Teoría de la Excelencia”, cuya aplicación consecuente suponía que los máximos dirigentes de cada institución, para convertirse en verdaderos líderes, debían priorizar la planificación, organización y ejecución del “proceso de formación de líderes”, a partir del estudio y aplicación de conocimientos sobre comunicación, imagen, métodos y estilos de dirección, formación de “valores”, entre otros.⁹

⁷Rivas Tovar, L.A. GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, Segunda Edición Libro Electrónico Archivo Óptico S. A. de C. V, México, 2002. p..45.

⁸Valiente Sandó, P. “FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES”. Proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín. Material en soporte magnético.2002. p.1.

⁹Martínez Mollineda Carlos, Concepción Teórica - Metodológica sobre el perfeccionamiento de la Dirección del Proceso de Preparación y Superación de los Cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de

A partir de los años 90 y más recientemente, “[...] ha comenzado a dominar en la literatura y en la práctica de gestión de las empresas más avanzadas, el desarrollo humano como concepción [...]Este enfoque es a más de largo plazo y está orientado hacia el desarrollo de competencias que garantizan la empleabilidad de las personas en el tiempo, más que la adquisición limitada de destrezas y conocimientos, que frecuentemente se olvidan y se pierden rápidamente”.¹⁰

Estos ejemplos son ilustrativos para determinar cómo tendencia que los fundamentos teóricos y metodológicos de la preparación y superación de los directivos en los países capitalistas se encuentran en las ramas de la Ciencia de la Dirección, y específicamente en áreas como la Administración de Recursos Humanos (ARH), en especial sus concepciones sobre la Formación y Desarrollo de estos recursos donde se reconoce el status de “factor estratégico” de los recursos humanos en la organización y se asigna un lugar preponderante a los aspectos relacionados con la formación, superación y desarrollo de dichos recursos. Estas propuestas, en general, están dirigidas para los recursos humanos de las organizaciones empresariales.

Por otra parte, en estas propuestas la dirección del proceso de preparación y superación de los directivos está marcada por la aplicación del principio administrativo de la “responsabilidad de línea y función del staff,”¹¹ en virtud del cual los jefes se limitan a decidir quiénes y cuándo se deben preparar y superar en las universidades encargadas de formar directivos competentes; mientras los especialistas (staff), si lo consideran necesario, se preparan en otros centros para asesorar a los gerentes de línea en todo lo referido a consultoría, consejería, tipos de controles, directrices de administración de personal, entre otros muchos aspectos.

Universalización, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Villa Clara, 2009. p.18

¹⁰FYCSA (ed). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Compendio Digital, Madrid España, 2007. p. 178.

¹¹Martínez Mollineda Carlos, Concepción Teórica - 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 en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Villa Clara, 2009. p.19 y 20

A partir de la década de 1990, tras la desintegración del campo socialista en Europa del Este se afianzó la esperanza de universalizar y perpetuar el régimen capitalista, para lo cual resultaba imprescindible sistematizar, tanto en el plano teórico como en la práctica, la planificación, organización, ejecución y control del cada vez más complejo proceso de formación de directivos eficaces y eficientes.

En los países socialistas se encuentra una concepción sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas desarrollada por Vladimir Ilich Lenin en un estudio realizado en el período de 1917 hasta 1923 sobre los problemas relacionados con el papel de los cuadros en la dirección del Partido, del Estado y en la edificación del Socialismo. Lenin formuló principios para la selección de los cuadros e ideas sobre la preparación y superación y enfatizó las cualidades políticas y profesionales que se debían formar en ellos, cuestiones que se recogen en el Folleto “Lenin: La Formación de los Cuadros” (1977).

Lenin señalaba “[...] El dirigente de una institución pública debe poseer en el más alto grado la capacidad de atraer a la gente y unos conocimientos científicos y técnicos bastante sólidos, como para controlar su trabajo [...]”.¹² Se sabe además, que la superación ideo-política, técnico- científica y cultural de los cuadros, así como el desarrollo de sus capacidades comunicativas y directivas constituyó una de las principales prioridades de su actividad de dirección, tanto durante la lucha revolucionaria como durante el proceso de constitución del Estado Soviético. Mientras en la ex-República Democrática Alemana se priorizó en la concepción de formación de cuadros los “[...] conocimientos políticos y especializados, y sus aptitudes adecuadas, (...), en la dirección de un colectivo”.¹³

En las concepciones de otros países del desaparecido campo socialista de Europa del Este, así como en las procedentes de Corea del Norte y Viet-Nam se hallan elementos requeridos para identificar distintas concepciones sobre la dirección del

¹²Pino Guzmán, E.M. “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 en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Camagüey Cuba, 1992. p.12.

¹³Herbert, R. y Jung, H. “EL TRABAJO DE LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN SOCIALISTA”. Citado por: Machado Bermúdez, R.J. En: “FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO”, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1990. p. 48.

proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, cada una de las cuales retoma lo más valioso de la concepción ofrecida por Lenin y la enriquece con nuevos elementos.

De modo, que en los países ex-socialistas de Europa del Este y los países socialistas de Asia generalmente se adaptaron las concepciones de Lenin a sus realidades no encontrándose en la búsqueda bibliográfica otras obras diferentes. Sin embargo, se aprecia en cada uno de estos países una importancia estratégica a la selección, formación y superación profesional de cuadros y reservas por ser sociedades que se construyen conscientemente.

Aunque estas no se ajustan totalmente en la actualidad, tienen el mérito de haber sido validadas a nivel nacional y en todos los casos, conciben 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 lo cual es necesario tener en cuenta.

En Chile numerosas investigaciones evidencian que los directivos eficaces son capaces de guiar a sus equipos hacia el mejoramiento de la calidad, superando las condiciones de vulnerabilidad social y las debilidades organizacionales que puedan enfrentar los sistemas locales.

Desde el año 2011 implementó un nuevo sistema de concurso para seleccionar a los directivos de establecimientos, vía por la cual fue cubierta la mitad de los cargos actuales. Este sistema de selección de directivos en Chile considera básicamente las etapas de evaluación de requisitos formales, preselección de candidatos y confección de una nómina, constitución de una Comisión Calificadora, el proceso de entrevistas de los candidatos de la nómina y, finalmente, el nombramiento de la persona seleccionada. En sus elementos más distintivos, se trata de un concurso público al que puede postular cualquier persona interesada que cumpla con las bases y el perfil de competencias definido para cada cargo. Participa en el proceso una empresa asesora externa experta en selección de profesionales directivos para cargos públicos, que cumple principalmente las tareas de evaluación y preselección de candidatos.

La formación de directivos jóvenes y altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica para todos los países del mundo, lo que explica que en la mayoría de las potencias capitalistas se hayan desarrollado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido.

En el caso específico de los países latinoamericanos, este fenómeno adquiere mayor relevancia, porque todos requieren de dirigentes jóvenes, ágiles, arriesgados y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo, procesos que les exigen no sólo enormes esfuerzos, sino también altas dosis de dinamismo y creatividad en la gestión de dirección, para subsistir como naciones libres e independientes, frente a la voracidad de las potencias imperialistas.

Pero los países latinoamericanos a diferencia de las potencias capitalistas, no cuentan con grandes centros de investigación científica sobre el desarrollo potencial de los recursos humanos.

En el análisis histórico realizado tanto en los países capitalistas y socialistas sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los directivos en el mundo, no se encontró una concepción que revelara las ideas esenciales, los conceptos claves y principios que orientaran a los directivos a dirigir este; pero se consideraron tres aspectos significativos:

- 1) Se destaca la importancia estratégica de la selección, formación y superación de los directivos.
- 2) Se revela la importancia de sistematizar, tanto en el plano teórico como en la práctica, la planificación, organización, ejecución y control del cada vez más complejo proceso de preparación y superación de los directivos.
- 3) Se declara un elemento esencial al que la literatura especializada no ha esclarecido lo suficiente: la diferencia entre el proceso de preparación y superación y los términos de preparación y superación en el trabajo con los cuadros.

Cuba no es una excepción en este sentido, pero a diferencia del resto de los países latinoamericanos, demostró tener conciencia de la imperiosa necesidad de contar con un potencial de jóvenes revolucionarios, integrales y capacitados

ocupando cargos de dirección, desde los primeros años de la Revolución. Múltiples pruebas de ello se encuentran en la política de cuadros aplicada a partir de 1959, así como en las ideas planteadas sobre el tema por el máximo líder de la Revolución cubana Fidel Castro Ruz y Ernesto Che Guevara.

1.2 Los términos de capacitación, preparación y superación en el trabajo con los directivos.

El desarrollo y evolución de la humanidad ha pasado por tres eras, las cuales se han originado de grandes transformaciones históricas, siendo el conocimiento importante pero puede ser volátil; su administración es compleja y necesaria por ello hay que garantizar su permanencia y una estructuración que permita su distribución y de esta forma convertirse en un activo real, constituyendo el verdadero capital intelectual. Lo cual resulta preciso para la preparación y superación de los directivos partir ante todo de qué se entiende por los términos: Capacitación, Preparación y Superación.

La Capacitación se define como conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.¹⁴

Plantean que la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es nítida ya que aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo.¹⁵

¹⁴Morales, 2009:367; Normas cubanas 3000:2007, pág. 10

¹⁵Walter. y Davis: Módulo sistematización de la Enseñanza. Unidad modular II. Determinación de necesidades educativas. (material docente), ILCE. México. 1991.

La capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.¹⁶

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.¹⁷

Es una actividad que debe ser sistemática, planeada, continua y permanente, que tiene el objetivo de proporcionar conocimientos, habilidades necesarias para que las personas que ocupan un puesto de trabajo en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva. (tiempo y forma)¹⁸

La capacitación se restringe al desarrollo de acciones para capacitar al hombre en el puesto de trabajo, es mucho más específica que la superación y preparación, aunque va dirigida a un fin determinado, con énfasis en el desarrollo de habilidades. La capacitación contribuye a la preparación.¹⁹

La capacitación constituye la acción y efecto de capacitar, entendida como formar o desarrollar capacidades necesarias para la ejecución exitosa de una actividad determinada del personal a todos los niveles, incluidos los cuadros dirigentes y técnicos.²⁰

Desde la concepción que son acciones continuas, planificadas, sistemáticas, permanentes con el objetivo de mejorar competencias, calificaciones,

¹⁶ Siliceo, Aguilar Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 1996

¹⁷ Ybáñez, Eugenio: "Dirección estratégica, decisiones estratégicas.", Edit. **C.E.T.D.** Universidad de la Habana, Ciudad de La Habana. 2005.

¹⁸ Gallardo López, T:J "FORMACIÓN Y EDUCACIÓN EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL A PARTIR DEL VÍNCULO UNIVERSIDAD EMPRESA "Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. 2006

¹⁹ Quintana, O. (2008). Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales. Villa Clara. p.13

²⁰ Pino Guzmán Esther M. Diccionario de Términos de Dirección, Camagüey 2000 P. 9

conocimientos, habilidades y actitudes con la finalidad de cumplir con calidad las exigencias y funciones del cargo o puesto de trabajo y con los objetivos definidos. La Superación, constituye un conjunto de procesos que posibilitan la adquisición, complementación, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas y tiene por objeto elevar la calidad del proceso, a partir de la profesionalización de estos y de la elevación del claustro.²¹

Es aventajar, sobrepasar, pasar con éxito una prueba, dificultad, situación difícil. Es hacer una cosa mejor de lo que es habitual.²²

La Superación es el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo. Proceso de enseñanza y aprendizaje que posibilitan a los graduados la adquisición, perfeccionamiento continuo de los conocimientos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones asignadas.²³

La superación es un proceso concebido para actualizar, complementar y ampliar los conocimientos y desarrollar hábitos, habilidades y capacidades de dirección en los cuadros ya que están desempeñando sus funciones y que tienen posibilidades de elevar su nivel cultural, académico y científico con el objetivo de perfeccionar el desempeño de sus funciones o de asumir mayores responsabilidades.²⁴

Lo que se puede concluir que a partir de estas definiciones como concepción es un proceso continuo, prolongado y permanente con el objetivo de adquirir, ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades con la finalidad del desarrollo del sujeto para su mejoramiento y desempeño profesional.

La Preparación corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto.²⁵

²¹Manual de Dirección del PDE de las EPPD y EB, 2004

²²Diccionario Enciclopédico ilustrado Grijalbo

²³Martínez Mollineda, C. y otros. "RELACIONES DE DIRECCIÓN ENTRE LAS SEDES PEDAGÓGICAS Y LAS FACULTADES EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN. En CD Pedagogía 2009 ISBN; 978-959-18-0408-2. Centro de Documentación e Información Científico-Pedagógica. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela" Villa Clara Cuba, 2009. p28.

²⁴Pino Guzmán Esther M. Diccionario de Términos de Dirección, Camagüey 2000 P. 16

²⁵Mintzberg H y J. Quinn (2002) Estrategias, concepto, clase, contextos. Prentice Hall.

En primer lugar, formarlo para que pueda ejercer una determinada función social, que se apropie de una profesión, lo cual constituye la dimensión instructiva del proceso. Prepararlo también significa formar las capacidades, su pensamiento que determina las potencialidades que le posibiliten enfrentarse a los problemas propios de su quehacer cotidiano y resolverlos, dimensión capacitiva. Por último, la formación también está dirigida a que los alumnos adquieran los valores presentes en su sociedad y los enriquezcan, conformando en ellos los sentimientos, convicciones y demás rasgos de la personalidad de los hombres, dimensión educativa...²⁶

El término “preparación” tiene múltiples sentidos en tanto ha sido una necesidad constante del hombre; sin embargo, aunque no se ha encontrado una definición teórica, cada autor le imprime una intención determinada que dependerá del objetivo que persiga y del momento histórico–social.²⁷

En las ciencias químicas, por ejemplo, se denomina la preparación al proceso por el cual se obtiene una sustancia o medicamento.²⁸ Prevenir, disponer y aparejar una cosa para que sirva a un efecto.²⁹

Conjunto de actividades que se realizan con el propósito de elevar la capacidad y disposición combativa de las tropas.³⁰

Es brindar conocimientos y habilidades básicas elementales, compartir experiencias, es un proceso continuo, sistemático, planificado e integral que comprende acciones de capacitación, superación y formación, responde a necesidades y motivos de una organización, grupo o individuo, a través de los cuales se logra la especialización, reorientación o formación según sea el caso.³¹

²⁶ Álvarez de Zayas, C.M. HACIA UNA ESCUELA DE EXCELENCIA. Editorial Academia, La Habana Cuba, 1996.

²⁷ Juan, C. D. (2007). Las formas de preparación del personal directivo para la defensa. En Compilación de textos para la preparación para la defensa. La Habana: Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. pp. 27-36.

²⁸ Barceló, J., Diccionario terminológico de Química, Editorial Alambra, Madrid. 87 1977.

²⁹ Martínez, R. y otros, Diccionario terminológico de biología, Editorial Científico - Técnica, La Habana. 163, 1989

³⁰ Anónimo, Diccionario Terminológico Militar, segunda edición. 251, 1995

³¹ González, M. EL NEGOCIO ES EL CONOCIMIENTO. Editora Díaz de Santo. Madrid-Buenos Aires-México. 2003.p. 17-18.

La preparación en el sentido amplio de la palabra es vista como: la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales para dirigir.³²

Los conocimientos que poseen las personas en determinada materia y aspectos de la realidad, que se acompañan por las experiencias que el hombre alcanza en la vida, en las relaciones con el colectivo, en la práctica histórico-social donde se crece y se prepara para elevar su desempeño.³³

La preparación se refiere a la primera etapa en la formación de los directivos, encaminada a dotar a los trabajadores que integran la cantera de los conocimientos básicos y experiencias elementales para desempeñar los cargos de dirección.³⁴

Como conclusiones respecto a la concepción de estos autores es un proceso continuo, sistemático, con el objetivo de la apropiación de conocimientos, capacidades que se acompañan con las experiencias de la vida con la finalidad de la transformación para cumplir con un fin que responde a una necesidad de la ciencia, empresa, institución o grupo de individuos.

1.3 Evolución de la Política de cuadros y reservas en Cuba.

La política de cuadros en Cuba posee una larga historia de la cual se pueden precisar diferentes momentos, siendo su objetivo general el desarrollo de las competencias para lograr resultados satisfactorios en el ejercicio de las funciones del directivo durante el proceso de actualización del modelo económico cubano y multiplicar los conocimientos adquiridos contribuyendo al avance de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en cada territorio.

A inicios de enero de 1959, Cuba asumió un reto sumamente necesario y básico, la formación de cuadros de dirección capaces, en primera instancia, de defender las incipientes conquistas de la Revolución y conducir las primeras organizaciones

³²Martínez Mollineda, C. y otros. "RELACIONES DE DIRECCIÓN ENTRE LAS SEDES PEDAGÓGICAS Y LAS FACULTADES EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN. En CD Pedagogía 2009 ISBN; 978-959-18-0408-2. Centro de Documentación e Información Científico-Pedagógica. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela" Villa Clara Cuba, 2009. p28.

³³Quintana, O. Manual Dirección PDF, 2004, p:13

³⁴Pino Guzmán Esther M. Diccionario de Términos de Dirección, Camagüey 2000 P. 15.

e instituciones revolucionarias.³⁵, donde se concedía gran importancia al papel de los cuadros, porque era necesaria la adecuada selección y preparación. La experiencia no era suficiente y las transformaciones se sucedían con rapidez; muchos de los cuadros nombrados no tenían experiencia de dirección.

Al abordar el tema de política de cuadros, es necesario referirse a la definición de cuadro de Ernesto Guevara, cuando en "El cuadro, columna vertebral de la Revolución" relaciona que "... a esta altura podemos preguntarnos, ¿qué es un cuadro? Debemos decir que, un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina..."³⁶

La capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad, elemento necesario en la preparación de los cuadros, tal como lo expresara el Comandante Guevara: "Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a las masas, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas.

³⁵ Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev Académica de Investigación. 2010 [citado 14 Nov 2014]; (1). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm>

³⁶ Guevara Ernesto Che. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. ..." 1965. P.2

Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora.”³⁷

“Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático.... Es además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora.- Es pues un creador, un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección”.³⁸

El modelo para los cuadros cubanos es el Che, y al respecto Fidel planteaba: "Si hace falta un paradigma, si hace falta un modelo, si hace falta un ejemplo a imitar para llegar a esos tan elevados objetivos, son imprescindibles hombres como el Che, hombres y mujeres que lo imiten, que sean como él y se comporten como él en el cumplimiento del deber, en cada cosa, en cada detalle, en cada actividad, en su espíritu de trabajo; en su hábito de enseñar y educar con el ejemplo; en el espíritu de ser el primero en todo, el primer voluntario para las tareas más difíciles, las más duras, las más abnegadas; el individuo que se entrega en cuerpo y alma a una causa, el individuo que se entrega en cuerpo y alma a los demás, el individuo verdaderamente solidario, el individuo que no abandona jamás a un compañero, el individuo austero; el individuo sin una sola mancha, sin una sola contradicción entre lo que hace y lo que dice, entre lo que practica y lo que proclama, el hombre de acción y de pensamiento que simboliza el Che." ³⁹

La Política de Cuadros se trabaja con indicaciones precisas desde el Primer Congreso del Partido en 1975, acerca de la promoción de mujeres, en la dirección de organización, la renovación de los cuadros, la formación y selección de cuadros jóvenes, la labor, composición, condiciones de cada compañero con capacidad organizativa de dirección, la superación cultural de los cuadros, aspectos estos que se reflejan con claridad y precisión en “Tesis sobre la Política de Formación, Selección, Ubicación y Promoción de los Cuadros”, aprobada en el Primer

³⁷Guevara Ernesto Che. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. ...” 1965. P.2

³⁸Guevara Ernesto Che. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista. 1962 Sep: 4.

³⁹Castro Ruz F. Discurso en Pinar del Río el 8 de octubre de 1987, por el XX aniversario de la caída en combate de Ernesto che Guevara. La Habana: Editora Política; 1987. p. 10.

Congreso del Partido 1976, donde se indica: “[...] debe constituir un objetivo primordial para el Partido, el Estado, la UJC y las organizaciones de masas, preparar y educar adecuadamente a sus cuadros y promover a los cargos dirigentes, en cada caso, los compañeros que más condiciones tengan para ello y que mejor preparados estén para desempeñar con eficiencia esta responsabilidad”.⁴⁰

En el II Congreso del Partido celebrado en Cuba en 1980 se refleja que... La política de cuadros es una actividad indisolublemente ligada al papel del dirigente del Partido en las esferas económicas, políticas y sociales del país. Durante el quinquenio, se dieron pasos necesarios para iniciar la ejecución y el control de las directivas aprobadas en el I Congreso del PCC en este terreno. Se plantea que en esa etapa se trabajó lo referente a la formación, promoción de mujeres, requisitos generales de los cuadros, la preparación cultural, técnica, profesional, ideológica y moral y la situación con la reserva.

El III Congreso del Partido celebrado en 1986 realiza un análisis alentador de lo que se ha hecho en Política de cuadros, una crítica enérgica de lo que se ha dejado de hacer con una proyección optimista y confiable hacia el futuro, entre los análisis se plantea que se observan avances en la política de cuadros, aunque no suficientes para resolver los problemas planteados al respecto en el Segundo Congreso, se plantea que: “Se deberán perfeccionar cada vez más los mecanismos que aseguren la correcta selección, estabilidad y promoción de los cuadros, sobre la base de una evaluación profunda, crítica, objetiva y sistemática, y una atención adecuada a su desarrollo y capacitación.”⁴¹

El IV Congreso del PCC celebrado en Cuba en octubre de 1991 se aborda la inequívoca voluntad de trabajar a fondo, sin extremismos o apresuramientos, con una alta vigilancia a la implementación de la Política de Cuadros y por eliminar todo síntoma de inmovilismo o parálisis que pueda aparecer en las instituciones aquí se hace énfasis en la cantera, la promoción, selección con cualidades y requisitos desde la base, la renovación, la preparación y atención a los cuadros.

⁴⁰ Comité Central del PCC: “Tesis sobre la política de formación, selección, ubicación y promoción de los cuadros”, en “Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC”, Editora Política, La Habana, 1976, p. 387.

⁴¹ Informe Central. Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política. La Habana, 1986. P.95

En octubre de 1997 se celebra el V Congreso del PCC se da tratamiento a la promoción, democión y renovación de los cuadros, la promoción de mujeres, sin tener en cuenta el color de la piel, política que no podía dejarse a la espontaneidad, la selección y preparación de jóvenes.

El VI Congreso del PCC en abril del 2011 realiza un análisis a asegurar la promoción a cargos decisorios de mujeres, negros, mestizos y jóvenes, sobre la base del mérito y las condiciones personales. “No haber resuelto este último problema en más de medio siglo es una verdadera vergüenza, que cargaremos en nuestras conciencias durante muchos años, porque sencillamente no hemos sido consecuentes con las incontables orientaciones que desde los primeros días del triunfo revolucionario y a lo largo de los años nos impartió el compañero Fidel, porque además la solución de esta desproporción formó parte de los acuerdos adoptados por el trascendental Primer Congreso del Partido y los cuatro que le sucedieron y no aseguramos su cumplimiento.”⁴²

“Asuntos como estos, que definen el futuro, jamás deberán volverse a guiar por la espontaneidad, sino por la previsión y la más firme intencionalidad política de preservar y perfeccionar el socialismo en Cuba.”

“A pesar de que no dejamos de hacer varios intentos para promover jóvenes a cargos principales, la vida demostró que no siempre las selecciones fueron acertadas. Hoy afrontamos las consecuencias de no contar con una reserva de sustitutos debidamente preparados, con suficiente experiencia y madurez para asumir las nuevas y complejas tareas de dirección en el Partido, el Estado y el Gobierno, cuestión que debemos solucionar paulatinamente, a lo largo del quinquenio, sin precipitaciones ni improvisaciones, pero empezar tan pronto como concluya el Congreso.”

Los Decretos-Leyes Nos. 196 y 197, de 15 de octubre de 1999, denominados “SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO” y “SOBRE LAS RELACIONES LABORALES DEL PERSONAL DESIGNADO PARA OCUPAR CARGOS DE DIRIGENTES Y DE FUNCIONARIOS”, respectivamente, actualizados con las modificaciones

⁴² Informe Central. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba La Habana, 2011. Periódico Granma. Artículo 04

dispuestas por los Decretos-Leyes Número 236 de 7 de octubre de 2004, (Gaceta Oficial Extraordinaria No. 10, de 15 de octubre de 2004, p. 65), y Número 251 Copia Corregida de 1ro. de agosto de 2007 (Gaceta Oficial Extraordinaria No. 52), en cumplimiento del mandato contenido en la Disposición Especial Segunda de dicho decreto-ley.

En el Primer “POR CUANTO” del Decreto Ley No. 196/1999 emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, refiere que “El Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno forma parte del Sistema de Dirección de nuestra Sociedad Socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo”.⁴³

Al precisar que “La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo [...]”, se significa que en el caso particular de los cuadros y reservas de nuestro país, se trata de un proceso único, tal y como aparece refrendado en todas las normas jurídicas que abordan el tema, en correspondencia con el Artículo 10 del Decreto Ley No, 196/1999, donde se relaciona como uno de los procesos inherentes al Sistema de trabajo con los cuadros y reservas: “Selección y movimiento de Cuadros, Selección y formación de la Reserva, Evaluación y Preparación y Superación.

“La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad [...]”.⁴⁴

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas en su primera versión expresa: “La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros,

43 Consejo de Estado: “Decreto Ley No. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno”, en “Documentos Rectores de la Política De Cuadros”

44 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”, en “Documentos Rectores de la Política de Cuadros”. La Habana, 2000, p.59

no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos”.

Al precisar que “La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo [...]”, se significa que en el caso particular de los cuadros y reservas de nuestro país, se trata de un proceso único, tal y como aparece refrendado en todas las normas jurídicas que abordan el tema, en correspondencia con el Artículo 10 del Decreto Ley No, 196/1999, donde se relaciona como uno de los procesos inherentes al Sistema de trabajo con los cuadros y reservas: Selección y movimiento de Cuadros, Selección y formación de la Reserva, Evaluación, Preparación y Superación, Atención y Estimulación e Información.”⁴⁵

Cuando en la definición se precisa que este proceso es “[...] un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas [...], se revela que constituye un componente del SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS y por tanto, que se desarrolla en la dinámica de las etapas y pasos del SISTEMA DE TRABAJO del SISTEMA DE DIRECCIÓN.

Se esclarece además que el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas “[...] debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad [...], lo cual indica que se trata de un proceso de proyecciones estratégicas, comprometido no solo con el desarrollo del SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS.

Posteriormente en el Acuerdo del Consejo de Estado de 22 de julio de 2010, se elaboró los proyectos de Decreto Ley y Reglamento modificativos de las normas que regían el Sistema de Trabajo con los Cuadros presentado su primera versión en junio de 2011, una vez celebrado el 6to Congreso del PCC.

A continuación, se adecuaron al contexto histórico del país, contemplando los objetivos de trabajo establecidos en el Capítulo III Política de Cuadros, de la

⁴⁵Consejo de Estado: “Decreto Ley No. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno”, en “Documentos Rectores de la Política De Cuadros”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 20. (La autora de este trabajo final destaca con negritas el elemento sobre el que quiere llamar la atención. No aparece ninguno destacado en el original.)

Primera Conferencia Nacional del PCC y los asuntos analizados sobre este tema en el 7mo Congreso del PCC.

Esta temática de la preparación y superación fue expresado en varios de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución; en el 138 se plantea: “prestar mayor atención a la formación y capacitación continua de técnicos y directivos”, en el 172: “formación de fuerza de trabajo calificada”, en el 200: “desarrollar un sistema integral de capacitación para jefes y trabajadores en economía, administración y dirección con aspectos ambientales”, en el 270 se ratificó la necesidad de “perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como la preparación y superación”....⁴⁶

La preparación y superación de los cuadros y reservas constituye una prioridad aprobada por el Consejo de Estado y de Ministros con el objetivo de preparar y actualizar a los cuadros en cada nivel de dirección, dotándolos de los conocimientos y habilidades profesionales para el mejor desempeño de sus funciones.

A partir de los principios de la Constitución de la República de Cuba, fue analizada en el Buró Político, en junio de 2020 aprobándose por el Consejo de Estado el Decreto Ley No. 13 para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno sus reservas; aprobándose posteriormente en marzo de 2021 el Decreto Presidencial No. 208 que contiene el Reglamento del referido Decreto Ley en cual se refleja en ambos un capítulo sobre la preparación y superación de los cuadros y sus reservas con sus Disposiciones Generales, los contenidos generales de la preparación y superación, las formas organizativas y los planes de preparación y superación.

⁴⁶Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Partido Comunista de Cuba, 2017, p.22, 23, 25, 28

Recientemente en el 8vo Congreso del PCC celebrado en Cuba en abril del 2021 fue analizada la Política de Cuadros como una cuestión estratégica para el país donde se refirió la importancia de una preparación adecuada de los directivos para asumir las complejas funciones de dirección, de manera que les permita enfrentar con mayores posibilidades las decisiones derivadas del Congreso del Partido.

Miguel Mario Díaz – Canel Bermúdez, Presidente de la República de Cuba dijo en el 8vo Congreso del PCC: La Política es un sistema de gestión, tiene componentes y procesos que están íntimamente relacionados, cuando se violan se rompe la conducción- dijo- y añadió que no puede haber rupturas ni improvisaciones, de lo contrario los problemas nos cogen de golpe.

En los estudios realizados por la autora fue necesario el análisis de la bibliografía consultada; en Tesis, Resoluciones, resúmenes de congresos, documentos relacionados con la superación, documentos legales y administrativos: leyes, resoluciones, planes y programas. En todos los casos se trató de analizar toda la información consultada su nivel de veracidad y su grado de actualidad, así como de los documentos rectores existentes sobre la política de cuadros desde 1975 que fue celebrado el I Congreso del PCC hasta la actualidad; en los que se evidencia que existen puntos comunes donde se razonaron y proyectaron acciones en el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba, y se definieron políticas para el Sistema de Trabajo con los Cuadros y a partir de ese momento continúa siendo un tema abordado en cada uno de los congresos realizados desde 1975 hasta nuestros días en los que se ha continuado trabajando en el cumplimiento de los acuerdos de los últimos congresos del Partido y de la Primera Conferencia Nacional, abordándose en este 8º Congreso del PCC en detalle la Política de Cuadros en la sociedad cubana, de la cual se realizó una valoración teniendo en cuenta cómo se han implementado las acciones aprobadas desde el Congreso anterior lo cual constituye una cuestión estratégica para el país en las actuales y futuras circunstancias de la nación, acrecentada luego de la celebración en el 2012, de la Primera Conferencia Nacional de la organización política en el cual se constituyó una Comisión que presentó la situación existente de la Política de Cuadros así como el papel del Partido para alcanzar resultados superiores.

1.3.1 Aspectos que han caracterizado la preparación de cuadros y reservas en Cuba

La preparación de cuadros y reservas en Cuba se ha caracterizado por el tratamiento dado por los máximos dirigentes del país a la preparación y superación desde el Sistema de Trabajo con los cuadros y reservas.

Resultando necesario asesorar a los cuadros de cada nivel directivo, en el constante perfeccionamiento del proceso de implementación de la estrategia de superación y preparación de los cuadros y sus reservas, desarrollándolo como parte consustancial del proceso de planificación estratégica, de modo que pueda concretarse en una rigurosa planificación de actividades concretas que se realicen en la dinámica de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo de cada directivo, todo lo cual debe provocar un impacto positivo en el desarrollo de todos los procesos que se desarrollan en los cuales se encuentren involucrados.

La vigencia del tema se revela al constatar que en el contexto actual de Cuba, el perfeccionamiento continuo de la superación de los cuadros y preparación de sus reservas constituye una prioridad de connotación política y dimensiones estratégicas, constantemente destacada por los máximos líderes del Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano. Tal importancia se acrecienta en el Poder Popular, pues en los hombros de sus directivos y reservas descansa la responsabilidad por la continuidad de la gran obra alcanzada por la Revolución cubana.

Para la solución de este problema y dar cumplimiento a este objetivo, en Cuba se ha dado tratamiento por los máximos dirigentes del país a la preparación y superación de los directivos desde la implementación del Sistema de Trabajo con los cuadros y reservas; lo cual se ejemplificarán los argumentos científicos que han contribuido a perfeccionar y que han caracterizado la preparación de cuadros y reservas.

La Preparación y Superación de los cuadros es propuesta desde la Estrategia Nacional al Presidente de la República, de conjunto con el MES y la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno, así como su actualización y perfeccionamiento al menos una vez en el quinquenio, elaborándose el Sistema de Preparación y

Superación de los Cuadros y Reservas, desprendiéndose de esta los correspondientes planes anuales de las Administraciones Municipales, entidades y los individuales de los cuadros que permiten perfeccionar la preparación y superación de los cuadros.

Para resolver esta problemática se adoptó la Concepción General del Desarrollo de la Superación definida por el Dr. Alberto D. Valle Lima, quien plantea al respecto: "...se hace necesario establecer dos tipos diferentes de superación. Una primaria, que vaya a resolver o tratar de manera rápida los problemas que se han encontrado en la práctica de la dirección y otra permanente, que vaya dirigida a la superación de largo plazo del personal de dirección y cuyas temáticas puedan ser modificadas en correspondencia con las necesidades diagnosticadas en la fase primaria."⁴⁷

Por otra parte, en el 8vo Congreso del Partido Comunista en Cuba en la valoración realizada acerca de la Política de Cuadros con el propósito de seguir avanzando en la preparación y superación de los directivos se precisa la necesidad de implementar un Programa de Investigación sobre la actividad de dirección y el trabajo con los cuadros para gestionar con eficacia los procesos de selección y desarrollo de los cuadros, las reservas y canteras, con prioridad en el trabajo con los jóvenes, aplicar un Modelo que permita atender de manera diferenciada, la preparación y tránsito, por diferentes responsabilidades, de los compañeros que muestren las mayores perspectivas para ocupar los principales cargos de la nación así como articular un sistema único para la preparación y superación de los cuadros y reservas.

Lo cual fue reflejado en las ideas, conceptos y directrices emanadas del Informe Central del 8vo Congreso del Partido Comunista en Cuba donde se precisa entre sus directrices la importancia de la Política de Cuadros la cual requiere de un constante perfeccionamiento y actualización que permita asegurar los directivos del mañana sobresaliendo por su afán de superación requiriendo atender diferenciadamente la Política de Cuadros y aprobar una estrategia que permita esta atención priorizada en la formación, preparación y superación de los cuadros

⁴⁷Valle Lima, Alberto y otros. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1994.

de modo que asegure la selección, formación y promoción de cuadros, con capacidad de movilizar, dialogar, argumentar y ser resolutivos, haciendo uso de la dirección colectiva como único modo de encontrar las mejores soluciones a los problemas.

Conclusiones parciales del Capítulo I

El uso del método científico de investigación dialéctica materialista permitió realizar un análisis y síntesis de la evolución de la política de cuadros en Cuba desde el triunfo de la Revolución el pensamiento de Ernesto Che Guevara de La Serna hasta los momentos de actualización del Modelo Económico cubano donde esta política constituye la prioridad de trabajo en las instituciones y en el sistema Gubernamental.

Capítulo 2 Propuesta metodológica para la elaboración del Sistema de acciones que contribuye a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas.

2.1 Caracterización de la Política de cuadros y reservas en Matanzas desde el Gobierno Provincial

La provincia de Matanzas está situada en la región occidental de Cuba, y geográficamente está ubicada entre los paralelos 22° 01'; 23° 15' de latitud norte y los meridianos 80° 31' ; 82° 09' de longitud oeste. Limita al Norte con el estrecho de la Florida; al Este con las provincias de Villa Clara y Cienfuegos; al Sur con el mar Caribe y al Oeste con la provincia de Mayabeque. Ocupa el segundo lugar en extensión territorial entre las provincias cubanas, con 11798,02 km², que representa 10,7% de la superficie total del país. La capital provincial es Matanzas, con trece municipios: Matanzas, Cárdenas, Martí, Colon, Perico, Jovellanos, Pedro Betancourt, Limonar, Unión de Reyes, Ciénaga de Zapata, Jagüey Grande, Calimete y Los Arabos.

Matanzas cuenta con 217,03 km² de cayos adyacentes y representan el 10,1% del país. La cifra aproximada de cayos en la provincia de Matanzas es de 67; de ellos, 54 cayos principales en la costa norte que pertenecen al archipiélago Sabana – Camagüey (Jardines del Rey), los que en su conjunto cuentan con una superficie de 132,02km² y corresponden a los municipios de: Cárdenas, 0,09 km²; Varadero, 26,77 km² y Martí, 105,16 km². Los trece cayos principales de la costa sur de Matanzas ubican por completo al archipiélago de Los Canarreos y atañen solamente al municipio de Ciénaga de Zapata, contando con una superficie de 85,01 km².

Los mayores valores de la fauna en la provincia se localizan en dos áreas fundamentales del territorio; sur y norte. La Ciénaga de Zapata-ubicada al sur de la provincia, presenta las mayores poblaciones silvestres del país, del cocodrilo cubano, y poblaciones importantes de la jutía conga y de aves como la grulla cubana.

Actualmente Matanzas es una de las provincias más importantes del país por su economía, donde se destacan el turismo, la extracción petrolera, la energía

eléctrica, la industria azucarera y las producciones de viandas donde se destacan fundamentalmente el cultivo de la papa, el plátano, el boniato, los frutales y el arroz, y la producción de granos, así como la ganadería. Es un importante nudo portuario, aeroportuario y de comunicaciones.

En diciembre 2011, su población con 696 528 habitantes, ocupando el séptimo lugar en el país. Es una provincia muy urbanizada con 82,7%, muy envejecida, 18,7% tiene 70 años o más; y con una de las más bajas densidades poblacionales del país: 59,07 habitantes por kilómetros cuadrados.⁴⁸

Durante la década del ochenta la provincia de Matanzas obtuvo resultados económicos y sociales superiores a los del quinquenio 1976-1980. En la producción de bienes materiales y la prestación de servicios, el crecimiento experimentado entre 1981 y 1983 fue de 10,7%, superior al alcanzado por los países latinoamericanos. En la primera mitad de la década, la industria azucarera registró como promedio novecientas mil toneladas métricas por zafra, con un considerable ahorro de la fuerza laboral manual, que en 1985 significó la utilización de 3500 macheteros menos; la cosecha cañera, en sus tres cuartas partes, fue realizada de forma mecanizada.⁴⁹

En la Resolución Económica aprobada en el IV Congreso del PCC la eficiencia constituía el objetivo central de la política económica cubana. Lograr la eficiencia económica, financiera y energética, permitiría contrarrestar los efectos del bloqueo, avanzar en la inserción en la economía mundial y salir del Período Especial.

A la recuperación económica mencionada contribuyó la provincia de Matanzas, considerada una de las punteras por sus múltiples potencialidades humanas y materiales. En el año 2005 la producción mercantil en el territorio superó los 1820 millones de pesos, resultado alcanzado en gran medida por la existencia de más de cincuenta entidades de perfeccionamiento empresarial.

En el desarrollo de la provincia se significan con relevancia la creación y el perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular. Un momento

⁴⁸ Colectivo de Autores. Editora Historia, Habana 2015. *Síntesis Histórica Provincia. Matanzas*. p. 15

⁴⁹ Colectivo de Autores. Editora Historia, Habana 2015. *Síntesis Histórica Provincia. Matanzas*. p. 387

especial para estos órganos tiene lugar en 1988 cuando se inicia en San José de Los Ramos, municipio de Colón, y en cuatro poblados más, la experiencia sobre el funcionamiento de los Consejos Populares, que posteriormente se extiende por toda la Provincia.

Las entidades locales generan altos niveles de actividad productiva y de servicios anualmente; administran un presupuesto local de gastos e ingresos, para dar empleo a más de ochenta mil trabajadores. Ha sido responsabilidad de los Órganos Locales del Poder Popular, la administración de servicios tan importantes como la salud, la educación, la cultura; los servicios comunales; el deporte y la dirección de empresas de industrias locales; el servicio público para el transporte de pasajeros y de carga; la producción de alimentos y la construcción.

La Provincia en el primer semestre del año 2021 cuenta con 3042 cargos categorizados como cuadros de los cuales pertenecen a la nomenclatura de los Municipios 2260 y a las Entidades Provinciales 782. (Tabla1) (Ver Anexo 2 y 3)

Total de Cuadros en la Provincia	3042
Total de cuadros en Municipios	2260
Total de cuadros en Entidades Provinciales	782

Respecto a la preparación de cuadros a partir del completamiento de cuadros existente en la actualidad con nivel superior hay 2248 cuadros, 688 tienen nivel medio superior y 9 cuadros con nivel medio. Acerca de la formación académica de postgrado de ellos hay 14 Doctores, 420 Especialistas y 553 Máster cuadros en cargos de dirección. Siendo importante de destacar que la estructura Gubernamental se encuentra en perfeccionamiento en la cual están ocurriendo cambios estructurales y por tanto se puede ampliar o disminuir estos datos que se refieren en la investigación. Los jefes a todos los niveles, son los máximos

responsables de identificar, proponer y participar activamente en la selección y formación de la reserva a través de diferentes vías. (Tabla 2)

Nivel Educativo de los Cuadros en la Provincia	
Superior	2248
Medio Superior	688
Medio	9
Formación Académica de postgrado	
Doctores	14
Especialistas	420
Máster	553

La Política de cuadros y reservas en Matanzas se ha caracterizado por el tratamiento desde la máxima dirección del Gobierno Provincial a los efectos negativos de la improvisación, la falta de previsión, de sistematicidad en la conducción de la política de cuadros como consecuencia de lo cual ha existido una insuficiente reserva de sustitutos debidamente experimentados y con preparación adecuada para asumir las complejas funciones de dirección.

Persisten en la actualidad estas debilidades en la aplicación de la Política de Cuadros y la superficialidad de no pocos cuadros que se consideran imprescindibles y no atienden la formación de reservas, lo cual se pone de manifiesto en el escaso vínculo con el pueblo, la falta de sensibilidad e incapacidad para movilizar a los colectivos en la solución de los problemas y un débil trabajo hacia los subordinados que permita la adecuada preparación de sus directivos.

Entre las prioridades del trabajo de la Política de cuadros y reservas en Matanzas desde el Gobierno Provincial está la formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros que debe garantizar que se caracterice por su solidez política, conocimientos profesionales, capacidad de dirección y se promuevan de manera escalonada diseñando un tránsito promocional.

Para garantizar esta preparación se elabora el Sistema de preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del cual se emanan los planes anuales de las entidades hasta el nivel de base y los planes de preparación individual de sus cuadros, por cuyo cumplimiento responden los directivos a todos los niveles de dirección, asistido de su Comisión de Cuadros, el plan anual de preparación y superación de sus cuadros, tomando como referencia el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del Gobierno Provincial quedando contenidas en el plan anual las acciones de preparación que se incluyen en el plan de preparación individual de los cuadros y reservas.

Este algoritmo prevé que previo al desempeño del cargo, se garantice mediante acciones que, además de la preparación integral, estas acciones deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, funciones, obligaciones y competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a ocupar.

Para Auxiliar a los directivos en esta actividad relacionada con la Política de Cuadros se aprueba en el Decreto Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”(GOC-2021-279-O30) en su artículo 11. 2 establece crear los órganos de cuadros de los órganos locales del Poder Popular que son subordinados y atendidos directamente por el jefe y tienen la misión de auxiliarlos en la aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros, ejercer la autoridad funcional de carácter metodológico, así como de orientación y control hacia el resto de los órganos y especialistas en cuadros, hasta los niveles de base.

En ese mismo Decreto Ley antes mencionado en el artículo 11.3 se instituye que los Órganos de Cuadros que se crean en los Gobiernos Provinciales cumplen funciones metodológicas, de coordinación, orientación y control, con relación a las unidades organizativas de cuadros o en su caso el Especialista que atiende la actividad, en los órganos municipales del Poder Popular; contando en la Provincia de Matanzas con 25 órganos de cuadros y 68 especialistas de cuadros. (Tabla 3)

Órganos de Cuadros del Gobierno en la Provincia	25
Especialistas de Cuadros	68

Este Decreto-Ley 13 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”, de 18 de junio de 2020, regula en su Disposición Final Primera que el Presidente de la República mediante el Decreto Presidencial 208/2021 dispone su Reglamento, por lo que resulta necesario establecer los elementos organizativos, las normas y los procedimientos para la mejor aplicación del referido sistema.

Este Decreto Presidencial regula en el artículo 6 que el órgano de cuadros que se crea en las entidades, relacionado con la temática en cuestión cumple las funciones específicas siguientes en los incisos que a continuación se mencionan:

- d) Elaborar, de conjunto con las restantes unidades organizativas y especialistas, el proyecto del Sistema de Preparación y Superación de los cuadros y sus reservas, así como el Plan Anual de la entidad y proponerlos para su aprobación por el jefe facultado;
- f) Proponer al jefe facultado la organización, planificación y realización del proceso de evaluación de los cuadros, según lo establecido y controlar su cumplimiento;
- h) Organizar, desarrollar y promover encuentros, intercambios, eventos o talleres, con las reservas y canteras de cuadros, los jóvenes y las mujeres;
- i) Elaborar los planes que contemplen las tareas y proyecciones de la actividad de cuadros;

Tomando como referencia fundamental para esta investigación Superación de los cuadros y sus reservas el Decreto-Ley 13 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas establece en su CAPÍTULO VII lo siguiente:

En el artículo 40 establece que la preparación y superación de los cuadros y sus reservas tienen como objetivo:

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

b) contribuir a su superación, de manera continua y sistemática, para elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad en el cumplimiento de sus atribuciones, funciones y obligaciones, así como al desarrollo de una cultura general integral, que les permita promover a cargos superiores o de mayor complejidad y fortalecer su desempeño, liderazgo y autoridad como cuadro.

Artículo 42 se establecen para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas los contenidos generales siguientes:

a) Político-Ideológico;

b) en Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil;

c) en Administración-Dirección; y

d) Técnico-Profesional.

Artículo 43.1. El Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas se elabora a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, constituye el principal elemento para la proyección del desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la política trazada por el país y las necesidades de las entidades.

2. De su contenido se derivan las principales acciones que fortalecen la preparación y superación de los cuadros y sus reservas y se elabora para un período no mayor de cinco años.

3. El Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas se elabora, a partir de la Estrategia Nacional, en cada órgano, entidad nacional, Gobierno Provincial, Consejo de la Administración Municipal y organización superior de dirección empresarial de carácter local, con la participación de los órganos de cuadros, las demás unidades organizativas y los especialistas que se considere conveniente, quienes determinan las necesidades según los niveles de dirección, cargos, atribuciones, funciones y obligaciones; previo análisis en la Comisión de Cuadros se aprueba por su jefe.

4. Del Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas emanan los planes anuales de las entidades hasta el nivel de base y los planes de preparación individual de sus cuadros.

Artículo 44. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al desempeño del cargo, se garantizan mediante acciones que, además de su preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a ocupar.

Utilizando estos Documentos rectores para el desarrollo de esta investigación en el Presidencial 208/2021 que dispone su Reglamento está consignado en el capítulo VII la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, en su Sección Primera las Disposiciones Generales, Sección Segunda los contenidos generales de la preparación y superación y en la Sección Tercera se recogen las formas organizativas y los planes de preparación y superación las cuales constituyen la base para la preparación y superación de cuadros y reservas en Matanzas desde el Gobierno Provincial.

2.1.1 La preparación de cuadros y reservas en Matanzas, desde el Gobierno Provincial.

La preparación de cuadros y reservas en Matanzas, desde el Gobierno Provincial tiene vital importancia para el desarrollo de los programas, tareas y objetivos que son atendidos desde el Gobierno y hacia cada una de las entidades y municipios, la cual se ha desarrollado haciéndola coincidir con los días de coordinación del plan de trabajo el desarrollo de la preparación dos veces al mes y otro momento en el Consejo Provincial; sin embargo persisten deficiencias, ya que no se alcanzan los niveles deseados en los resultados de trabajo.

Para dar respuesta a la problemática que nos ocupa en esta investigación estamos conscientes de que la piedra angular de todo esfuerzo encaminado a elevar la calidad de los procesos que se llevan en la dirección es la preparación y

superación que pueda tener cada directivo, quien con su inteligencia, sensibilidad, humanismo y compromiso dirige los complejos procesos.

Para perfeccionar la preparación y superación de los directivos se ha priorizado el trabajo con el diagnóstico de las principales debilidades que aún persisten en la preparación y superación a directivos.

La Preparación es un proceso que se desarrolla para enfrentar una nueva situación con una intención y el propósito de lograr el desarrollo de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los directivos así como el dominio, conocimiento de la actividad que va a realizar y la sólida preparación técnico-profesional de cada directivo para el cargo a ocupar.

Se han comprobado avances en el diseño e implementación de los sistemas de preparación y superación para cuadros y reservas, pero también se han identificado un conjunto de debilidades, presentes en mayor o menor medida.

Sin embargo, como resultado de la acción de investigación sobre esta problemática, así como de controles gubernamentales y otros tipos de acciones de seguimiento a esta actividad, se han diagnosticado en Cuba y específicamente en la Provincia un conjunto de insuficiencias y problemas que se resumen a continuación:

- No siempre se logra una adecuada caracterización del cuadro, reservas o canteras identificadas que permita la planificación de su preparación, capacitación y superación.
- Son poco consideradas las proyecciones que se tienen previstas con los cuadros, reservas y canteras a partir de las perspectivas de desarrollo de manera individualizada con cada uno para cada uno de los diferentes niveles de dirección.
- No siempre las determinaciones de necesidades de preparación tienen el rigor científico que se requiere, empleándose un número limitado de métodos y técnicas para su identificación.
- En las evaluaciones no siempre se determinan con precisión las necesidades de preparación y superación que tienen los cuadros ni se aprovecha para proyectar la preparación que necesitan los cuadros y las reservas.

- La preparación de los cuadros no siempre se estructura por niveles de dirección.
- No se emplea la evaluación individual de cada cuadro como fuente primaria para proyectar la capacitación considerando necesidades de aprendizaje para su preparación, capacitación o superación.
- En algunas entidades no hay perfiles de competencia de los puestos de trabajo, en otras los existentes no se utilizan como base para la selección, evaluación y superación de los cuadros y reservas y en otros casos no se adecuan al perfil del cargo el cuadro que desempeña la función.
- Hay carencias en los diagnósticos individuales, para la preparación previa antes de asumir los cargos de acuerdo a las funciones que se pronostica desempeñe.
- En la ejecución de la preparación priman las acciones dirigidas fundamentalmente a cursos fuera del puesto de trabajo; con predominio de métodos reproductivos no priorizándose la autopreparación y habilitación para los cargos, ni utilizando las diversas modalidades de superación
- No todos los Consejos de Administración Municipales aprovechan las potencialidades que brindan los centros universitarios municipales y centros de capacitación enclavados en sus respectivos territorios, para la preparación y superación de los cuadros y reservas que les competen así como satisfacer las necesidades del desarrollo local.
- Las instituciones y centros encargados del desarrollo de la preparación y superación de cuadros requieren un mayor nivel de coordinación.
- No se ha logrado el funcionamiento del Grupo Provincial para la Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas.
- Se realizan acciones de capacitación o adiestramiento sin la fundamentación científica adecuada.
- Falta un sistema que permita constatar los progresos individuales de cada uno de los cuadros y reservas.
- Ausencia, en ocasiones de un sentido utilitario y práctico de la capacitación.
- La capacitación no siempre estimula la formación continua.

- No se tienen en cuenta regularmente las amenazas y oportunidades del entorno para proyectar la capacitación.
- No siempre se tienen en cuenta los gastos en capacitación como una inversión realizada con el cuadro.

La Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno en la Provincia de Matanzas en el territorio hasta la actualidad ha avanzado en el cumplimiento de su plan de superación, no obstante se considera como principal área de oportunidad la necesidad de perfeccionar el proceso de determinación de necesidades de aprendizaje, de manera tal que los planes estén verdaderamente ajustados a las necesidades que presentan los cuadros, reservas y canteras que permitan mejorar su gestión.

Por indicaciones recibidas se crea el Grupo Provincial de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y Gobierno entre las funciones principales está la de proyectar el trabajo con las reservas lo cual se insiste en la importancia que reviste el trabajo con los cuadros y reservas como elemento estratégico fundamental para continuar la obra revolucionaria, siendo necesario el mejoramiento de las competencias laborales de los directivos para poder cumplimentar las directivas emanadas de la Dirección de la Revolución y el Consejo de Estado, siendo los encargados de asesorar a las direcciones de sus organizaciones en la implementación de las directivas, por lo que requiere el desarrollo de las competencias necesarias para poder cumplir con éxito las misiones encomendadas. (Ver Anexo 4)

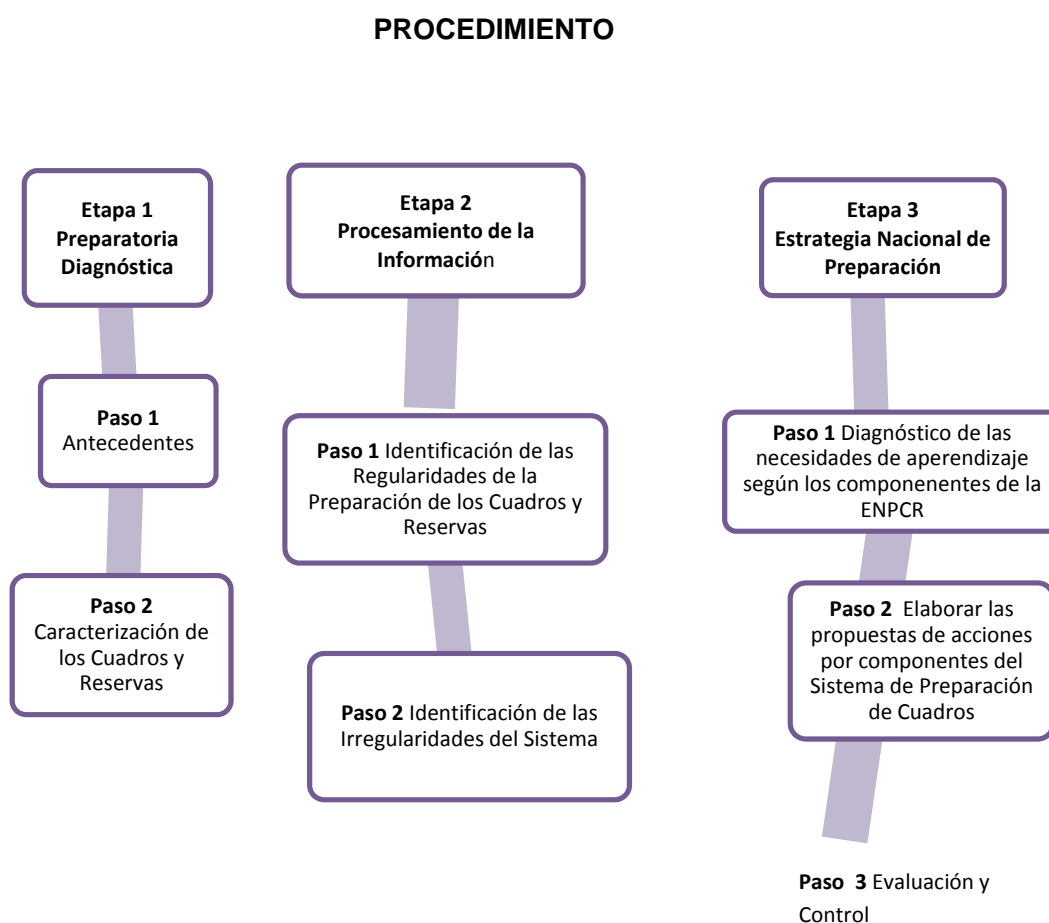
De ello se desprende entre otras cuestiones la necesidad de la elaboración de un programa progresivo de instrucción que aporte los conocimientos necesarios, imprescindibles y obligatorios, debido a que existen diferentes necesidades de aprendizaje, teniendo en cuenta los diferentes aspectos en que se deben preparar y superar entre los que se encuentran en la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros la preparación político-ideológica como el contenido fundamental de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, en Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil comprende los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad, defensa nacional y

territorial, en Administración-Dirección integradas, la preparación económica, jurídica, en dirección y técnico-profesional.

2.2 Etapas y Pasos del procedimiento metodológico para la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas.

El procedimiento metodológico para la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas está compuesto por tres etapas y cada una con sus pasos.

Figura 2



El procedimiento elaborado está compuesto por tres etapas, la **Etapa 1** es una etapa exploratoria que se dedica a la elaboración del diagnóstico de la Preparación de Cuadros y reservas y consta de dos pasos, en el primer paso 1 se declaran los antecedentes de la preparación y superación de cuadros y en el segundo paso 2 se realiza la caracterización de los cuadros y reservas partiendo del nivel de preparación, la formación académica de postgrado así como los cursos y capacitaciones que han cursado, en la **Etapa 2**, es una etapa para el procesamiento de toda la información obtenida en la primera etapa, que consta de dos pasos, en el primer paso se realiza la identificación de las regularidades de la preparación de los cuadros y reservas y en el paso 2 se identifican las irregularidades del sistema; ya en la **Etapa 3** se implementa la Estrategia Nacional de Preparación y Superación para Cuadros y Reservas en la cual se realizan 3 pasos, el paso 1 es para realizar diagnóstico de las necesidades de aprendizaje según los componentes de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación para Cuadros y Reservas, en el paso 2 se elaboran las propuestas de acciones por componentes del sistema de preparación de cuadros y en el paso 3 se realiza la evaluación y control de las acciones realizadas para establecer un sistema de mejora continua del sistema de preparación para cuadros, reservas y canteras.

Conclusiones parciales del Capítulo II

En este capítulo el uso del método científico de investigación dialéctica materialista ha permitido elaborar las etapas y pasos del procedimiento de una propuesta metodológica para la elaboración del sistema de acciones que contribuye a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas, apoyándose en la caracterización de la Política de cuadros y reservas en Matanzas desde el Gobierno Provincial y el desarrollo de la preparación de cuadros y reservas en Matanzas, en el cual se ha realizado para la propuesta del procedimiento metodológico etapas y pasos para la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas.

CONCLUSIONES

1. En la presente investigación se cumplió el objetivo propuesto, el uso del método científico de investigación, dialéctico-materialista, los métodos teóricos tales como análisis y síntesis permitió ofrecer la evolución de la política de cuadros en Cuba desde el triunfo de la Revolución reconociendo los aportes del pensamiento de Ernesto Che Guevara de La Serna hasta los momentos de actualización del Modelo Económico cubano donde esta política se expresa en siete procesos que constituyen la prioridad de trabajo con los cuadros, reservas y canteras en todas las instituciones, sistema empresarial y en el sistema Gubernamental.
2. La revisión documental en específico de los balances e informes de la política de cuadro en la provincia desde el Órgano de Cuadro del gobierno provincial permitió conocer que no siempre las determinaciones de necesidades de preparación tienen el rigor científico que se requiere, empleándose un número limitado de métodos y técnicas para su identificación, así como el proceso de evaluaciones no se determinan con precisión las necesidades de preparación y superación que tienen los cuadros ni se aprovecha para proyectar la preparación que necesitan los cuadros y las reservas.
3. El procedimiento que se propone con sus 3 etapas y pasos correspondientes contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros y reservas del Gobierno Provincial en Matanzas teniendo como punto de partida en la 1era etapa de diagnóstico hasta el último paso, en su 3era etapa referida a la evaluación y el control que permiten valorar las necesidades de aprendizaje creciente que se presentan en el proceso de preparación de cuadros y reservas.
4. El procedimiento constituye una fortaleza para su aplicación en cualquier momento que se requiera monitorear si las acciones de preparación para cuadros y reservas son verdaderamente las necesarias y oportunas para elevar sus niveles de competencias directivas.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la presente investigación que sustenta la presente tesis de Diploma, se pueden expresar como recomendaciones principales las siguientes:

1. Presentar en la Comisión de Cuadros del Gobierno Provincial el Procedimiento propuesto para su aprobación como herramienta que permite diseñar acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de cuadros y reservas en el territorio.
2. Involucrar a todos los cuadros y órganos de cuadros del gobierno a todos los niveles en el estudio y conocimiento del procedimiento propuesto para lograr un objetivo y práctico del sistema de acciones que contribuyan a perfeccionar la preparación y superación de cuadros y reservas en el territorio

BIBLOGRAFIA

1. Álvarez de Zayas, C.M. HACIA UNA ESCUELA DE EXCELENCIA. Editorial Academia, La Habana Cuba, 1996.
2. Anónimo, Diccionario Terminológico Militar, segunda edición. 251, 1995.
3. Barceló, J., Diccionario terminológico de Química, Editorial Alambra, Madrid. 87 1977.
4. Castro Ruz F. Discurso en Pinar del Río el 8 de octubre de 1987, por el XX aniversario de la caída en combate de Ernesto che Guevara. La Habana: Editora Política; 1987. p. 10.
5. Colectivo de Autores. Editora Historia, Habana 2015. Síntesis Histórica Provincia. Matanzas. p. 15
6. Colectivo de Autores. Editora Historia, Habana 2015. Síntesis Histórica Provincia. Matanzas. p. 387
7. Comité Central del PCC: "Tesis sobre la política de formación, selección, ubicación y promoción de los cuadros", en "Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC", Editora Política, La Habana, 1976, p. 387.
8. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas", en "Documentos rectores de la Política de Cuadros". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 58.
9. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas", en "Documentos Rectores de la Política de Cuadros". La Habana, 2000, p.59
10. Consejo de Estado: "Decreto Ley No. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno", en "Documentos Rectores de la Política De Cuadros"
11. Consejo de Estado: "Decreto Ley No. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno", en "Documentos Rectores de la Política De Cuadros". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 20. (La autora

de este trabajo final destaca con negritas el elemento sobre el que quiere llamar la atención. No aparece ninguno destacado en el original.)

12. Diccionario Enciclopédico ilustrado Grijalbo
13. FYCSA (ed). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Compendio Digital, Madrid España, 2007. p. 178.
14. Gallardo López, T.J. "FORMACIÓN Y EDUCACIÓN EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL A PARTIR DEL VÍNCULO UNIVERSIDAD-EMPRESA" Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2006.
15. González, M. EL NEGOCIO ES EL CONOCIMIENTO. Editora Díaz de Santo. Madrid-Buenos Aires-México. 2003.p. 17-18.
16. Guevara Ernesto Che. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. ..." 1965. P.2
17. Guevara Ernesto Che. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista. 1962 Sep.: 4.
18. Herbert, R. y Jung, H. "EL TRABAJO DE LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN SOCIALISTA". Citado por: Machado Bermúdez, R.J. En: "FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1990. p. 48.
19. Informe Central. Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política. La Habana, 1986. P.95.
20. Informe Central. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba La Habana, 2011. Periódico Granma. Artículo 04.
21. Juan, C. D. (2007). Las formas de preparación del personal directivo para la defensa. En Compilación de textos para la preparación para la defensa. La Habana: Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. pp. 27-36.
22. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016- 2021. Partido Comunista de Cuba, 2017, p.22, 23, 25, 28.
23. Manual de Dirección del PDE de las EPPD y EB, 2004.

24. Mintzberg H y J. Quinn (2002) Estrategias, concepto, clase, contextos. Prentice Hall.
25. Martínez Mollineda, C. y otros. "RELACIONES DE DIRECCIÓN ENTRE LAS SEDES PEDAGÓGICAS Y LAS FACULTADES EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN. En CD Pedagogía 2009 ISBN; 978-959-18-0408-2. Centro de Documentación e Información Científico-Pedagógica. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela" Villa Clara Cuba, 2009. p28.
26. Martínez Llantada, M. y otros. DESAFÍOS Y POLÉMICAS. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2005.
27. Martínez Mollineda Carlos, Concepción Teórica - 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 en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Villa Clara, 2009. p.18.
28. Martínez Mollineda Carlos, Concepción Teórica - 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 en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Villa Clara, 2009. p.19 y 20.
29. Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev. Académica de Investigación. 2010 [citado 14 Nov 2014]; (1). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm>.
30. Martínez, R. y otros, Diccionario terminológico de biología, Editorial Científico - Técnica, La Habana. 163, 1989.
31. Morales, 2009:367; Normas cubanas 3000:2007, pág. 10.
32. Pino Guzmán, E.M. "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 en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Camagüey Cuba, 1992. p.12.

33. Pino Guzmán Esther M. Diccionario de Términos de Dirección, Camagüey 2000 P. 9.

34. Pino Guzmán Esther M. Diccionario de Términos de Dirección, Camagüey 2000 P. 15.

35. Pino Guzmán Esther M. Diccionario de Términos de Dirección, Camagüey 2000 P. 16.

36. Quintana, O. Manual Dirección PDF, 2004, p:13

37. Quintana, O. (2008). Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales. Villa Clara.

38. Rivas Tovar, L.A. GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, Segunda Edición Libro Electrónico Archivo Óptico S. A. de C. V, México, 2002p.45.

39. Rivas Tovar, L.A. GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, Segunda Edición Libro Electrónico Archivo Óptico S. A. de C. V, México, 2002. p.163.

40. Siliceo, Aguilar Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal 1996

41. Stoner, J. “ADMINISTRACIÓN” (Primera parte Quinta Edición), Imprenta Alejo Carpentier, La Habana Cuba, 2005. p. 35.

42. Stoner, J. “ADMINISTRACIÓN” (Primera parte Quinta Edición), Imprenta Alejo Carpentier, La Habana Cuba, 2005. p. 38.

43. Valiente Sondó, P. “FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES”. Proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín. Material en soporte magnético.2002. p.1.

44. Valle Lima, Alberto y otros. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1994.

45. Walter. y Davis: Módulo sistematización de la Enseñanza. Unidad modular II. Determinación de necesidades educativas. (material docente),ILCE. México. 1991.

ANEXOS

ANEXO 1: Visión Horizontal de la Tesis

Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación		
Pregunta 1 ¿Qué fundamentos teóricos identifican la preparación y superación de los directivos?	Tarea 1 Determinación de los referentes teóricos que sustentan la preparación y superación de los cuadros.	Epígrafes 1.1 Referencias de la preparación y superación de los directivos en el mundo.
Pregunta 2 ¿Qué aspectos caracterizan las diferentes proyecciones de preparación de directivos en la contemporaneidad?	Tarea 2 Caracterización de la proyección y preparación de los directivos en la contemporaneidad.	Epígrafes 1.2 Los términos de capacitación preparación y superación en el trabajo con los directivos.
Capítulo II Propuesta metodológica para la elaboración del Sistema de acciones que contribuye a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas		
Pregunta 3 ¿Qué aspectos identifican la Política de Cuadros en el caso cubano?	Tarea 3 Caracterización de la Política de Cuadros.	Epígrafes 1.3 Evolución de la Política de cuadros y reservas en Cuba. 1.3.1 Aspectos que han caracterizado la preparación de cuadros y reservas en Cuba
Pregunta 4 ¿Qué procedimientos	Tarea 4. Elaboración de las	Epígrafes 2.1.1 La preparación de cuadros

<p> permiten la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas? </p>	<p> etapas y pasos del procedimiento que sustenta la propuesta de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas </p>	<p> y reservas en Matanzas, desde el Gobierno Provincial. </p> <p> 2.2 Etapas y Pasos del procedimiento metodológico para la elaboración de acciones que contribuyen a perfeccionar la preparación y superación de los cuadros del Gobierno Provincial en Matanzas. </p>
---	--	---

ANEXO 2: Total de Cuadros en las Direcciones y Empresas Provinciales

No.	ORGANISMOS	Total de Cuadros
1	U/Presupuestada Administración Interna Provincial	6
2	Gobierno Provincial	26
3	Historiador de la Ciudad	1
4	Dirección Provincial de Salud	227
5	Dirección Provincial de Educación	35
6	Dirección Provincial de Deportes	30
7	Dirección Provincial de Cultura	33
8	Dirección Provincial de la Vivienda	8
9	Dirección Provincial Supervisión	1
10	Dirección Provincial de Planificación Física	9
11	Dirección Provincial Justicia	9
12	Dirección Provincial Servicios Comunales	14
13	Dirección Provincial Radio	17
14	Dirección Provincial Trabajo	6
15	Dirección Provincial Finanzas	6
16	Dirección Provincial Economía y Planificación	6
17	Dirección de Atención a Combatientes	2
18	Dirección Delegación Estatal de Comercio	20
19	EMCONS Norte	15
20	EMCONS Sur	10
21	Empresa Provincial de Alimentos	22
22	Empresa Provincial Servicio Jurídico Mtzas	8
23	Empresa Provincial de Seguridad y Protección	19
24	Empresa Provincial Servicios Técnico del Arquitecto de la Comunidad	8
25	Empresa Provincial de Transporte	27
26	Empresa de Productos Materiales de Construcción	13
27	Empresa Provincial de Farmacia y Óptica	12
28	Grupo Empresarial GARDIS	36
29	Grupo Empresarial de Comercio	133
30	Unidad Presupuestada Salas de Televisión	3
31	Unidad Presupuestada Inversiones	3
32	Unidad de Control Auditoría Interna	1
33	Empresa Provincial de Aseguramiento a la Educación	6
34	Empresa Provincial de Mantenimiento Construcción y Viales	10
	TOTAL DE CUADROS A NIVEL PROVINCIAL	782

ANEXO 3: Total de Cuadros en los Consejos de Administraciones Municipales.

No.	CAM	Total de Cuadros
1	Matanzas	322
2	Cárdenas	335
3	Martí	111
4	Limonar	106
5	Jovellanos	201
6	Perico	110
7	Colón	259
8	Calimete	105
9	Los Arabos	110
10	Unión de Reyes	157
11	Pedro Betancourt	135
12	Ciénaga de Zapata	88
13	Jagüey Grande	221
	TOTAL	2260

ANEXO 4: Funcionamiento del Grupo Provincial de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y Gobierno.

Áreas de Aplicación y Alcance	Misión
<ul style="list-style-type: none"> •Dirección de Cuadros Provincial y Municipal •Consejos de Municipales. •Dirección de Educación Provincial y Municipal. •Entidades estatales enclavadas en el territorio •Empresas Provinciales. •Sector no estatal enclavado en el territorio. 	<p>El Grupo Provincial para la Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas tiene la misión de auxiliar al Gobierno Provincial en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros y reservas que garanticen el desarrollo económico y social de la Provincia.</p>
Funciones del Grupo Provincial para la Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar anualmente las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas del Gobierno y las Administraciones Provinciales, en correspondencia con las exigencias del Plan de Desarrollo Provincial. 2. Coordinar con la universidad y los especialistas, la elaboración del Plan de Capacitación de Cuadros y Reservas de la Provincia. 3. Valorar que los programas de capacitación propuestos respondan a las necesidades estatales y de desarrollo de la Provincia. 4. Proponer temas para la investigación relacionados con temas priorizados en la Provincia y en los municipios. 5. Chequear tres veces al año la marcha y efectividad de la capacitación. 6. Realizar anualmente el balance del trabajo realizado. 7. Informar a la Dirección de Preparación y Superación de Cuadros del MES el resultado de la capacitación realizada. 	

Propuesta de Integración del Grupo Provincial para la Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas

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:

- Directores de escuelas de capacitación provinciales
- Jefe del Departamento de Capacitación 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: MFP, MEP, CITMA, MINED, MINAG, MINAZ, MINSAP, MITRANS, MINCULT.
- Representantes de empresas provinciales.
- La Dirección del Grupo Provincial puede nombrar otros miembros que considere necesario, por el aporte que hacen al Plan de Desarrollo Provincial.

FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO

Reuniones a realizar:

- Desarrollar como mínimo tres reuniones en el año. Serán convocadas por el Presidente y divulgadas por el Secretario Ejecutivo. El contenido de las mismas se analizará previamente por el Presidente, Vicepresidente y Secretario Ejecutivo
- Si es necesario se convocará a reunión extraordinaria para el análisis de temas priorizados.
- Se considerará la pertinencia de invitar a cuadros y especialistas seleccionados según el tema a tratar.

Comisiones.

- La Dirección del Grupo podrá crear comisiones temporales de trabajo, teniendo en cuenta el tema a analizar y proponer los integrantes los cuales pueden ser especialistas del tema que se va a valorar y no necesariamente tienen que ser miembros del Grupo de capacitación Provincial. Las comisiones rendirán cuenta del trabajo realizado.

Elaboración de documentos.

- Los informes responden a los objetivos de trabajo y su entrega se realizará en las fechas acordadas en las reuniones.
- Para garantizar la calidad de los mismos, el Presidente garantizará el acceso a la información documental requerida.