



# 2

Artículo original

## La preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas. The training of leaders in the Provincial Administration of the Popular Power in Matanzas

Daylis Teresa Ramírez Álvarez<sup>1\*</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-8385-4874>  
Ana Gloria Peñate Villasante<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-3987-6950>  
Inés Salcedo Estrada<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-3188-6687>  
Talia Marlene Montero Pereira<sup>3</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-2178-1451>

<sup>1</sup>Departamento de Preparación y Superación de Cuadros y Desarrollo Local. Universidad de Matanzas, Cuba

<sup>2</sup>Rectoría, Universidad de Matanzas, Cuba

<sup>3</sup>Departamento Historia y Marxismo, Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", Cuba

\*Autor para la correspondencia: [daylis.ramirez@umcc.cu](mailto:daylis.ramirez@umcc.cu)

### RESUMEN

**Objetivo:** Develar el resultado del diagnóstico del estado actual de la gestión de la preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas.

**Métodos y técnicas:** Prevalció una perspectiva de investigación mixta de predominio cualitativa. Para la recogida de información se emplearon los métodos de estudio de documentos, observación, entrevistas individuales y grupales, encuestas por cuestionario, criterio de expertos y matriz Saaty. Por otra parte, en la sistematización de la información fueron utilizados los métodos teóricos, análisis-síntesis e inducción-deducción.

**Principales resultados:** El estudio permitió definir la variable Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular, sus dimensiones e indicadores, y el diagnóstico del estado actual de dicho proceso en la provincia de Matanzas.

**Conclusiones:** La preparación de los cuadros del Estado y el Gobierno es una responsabilidad de la Administración Provincial del Poder Popular. Existen deficiencias en la gestión de ese proceso en Matanzas, en cuanto a la determinación de las necesidades individuales de aprendizajes; limitaciones para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del impacto de las acciones que se diseñan en los sistemas de preparación de cuadros. Las fortalezas y debilidades que han sido determinadas en el diagnóstico, confirman la necesidad de ofrecer tratamiento metodológico a los especialistas, de los grupos provinciales y municipales en la Administración Provincial de Matanzas, que gestionan y diseñan estos sistemas.

**Palabras clave:** Administración Provincial del Poder Popular, cuadros, diagnóstico, preparación, proceso.

### ABSTRACT

**Objective:** To reveal the result of the diagnosis of the current state of the management of the preparation of the cadres of the Provincial Administration of Popular Power in Matanzas.

**Methods and techniques:** A predominantly qualitative mixed research perspective prevailed. For the collection of information, the methods of document study, observation, individual and group interviews, questionnaire surveys, expert criteria and Saaty matrix were used. On the other hand, in the systematization of the information, the theoretical methods analysis-synthesis and induction-deduction were used.

**Main results:** The study made it possible to define the variable Preparation of Cadres in the People's Power Administration, its dimensions and indicators, and the diagnosis of the current state of said process in the province of Matanzas.

**Conclusions:** The preparation of State and Government cadres is a responsibility of the Provincial Administration of People's Power. There are deficiencies in the management of the preparation of State and Government cadres in Matanzas such as: difficulties in determining individual learning needs, limitations for planning, organization, execution, control and evaluation of the impact of the actions that They are designed in the frame preparation systems. The strengths and weaknesses that have been determined in the diagnosis confirm the need to offer methodological treatment to the specialists of the Provincial and Municipal Groups in the Provincial Administration of Matanzas that manage and design the cadre preparation systems.

**Keywords:** Provincial Administration of Popular Power, leaders, diagnosis, training, process.



## INTRODUCCIÓN

El escenario internacional actual se ha complejizado luego de la aparición de la COVID-19, la que azuzó una crisis en la economía mundial, con un prolongado camino para recuperarse. Esa realidad también impactó en Cuba, lo que conllevó a implementar decisiones políticas, económicas y sociales encaminadas a consolidar el proyecto socialista; todo ello le impuso retos a la actividad de dirección de los cuadros, de ahí la necesidad de desarrollar en estos “...la capacidad de dirigir y tomar decisiones, pensar, analizar contextos y alternativas...” (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2021, p. 17).

Consecuentemente, atribuyó desafíos a la preparación de los cuadros, particularmente los del Estado y el Gobierno, que tienen entre sus misiones ocuparse de los problemas del país y transformarlos.

El trabajo con los cuadros en Cuba ha sido históricamente una prioridad, un momento de singular importancia fue el Primer Congreso del Partido en el que se evaluó la Tesis y aprobó la Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros, así, de forma precisa se definieron elementos claves. Al respecto se declaró: “...Es necesario elaborar un sistema de preparación, recalificación y especialización de cuadros...” (PCC, 1975, p. 79).

Además, quedaron definidos los deberes de los cuadros, lo que constituyó un aspecto fundamental pues determinó en esencia el Código de ética de quienes asumían estas funciones.

A partir de las concepciones de la Tesis y Resolución del PCC (PCC, 1975) sobre la Política de Cuadros, los organismos estatales elaboraron normas legales, objetivos, estrategias, lineamientos e indicaciones para su aplicación.





La estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas es la base, el punto de partida del sistema de preparación y superación de los mismos pues en ella:

...se establecen los contenidos, las formas organizativas, la preparación de los cuadros según los niveles de dirección, las instituciones para su ejecución, características de los sistemas y los planes anuales de preparación y superación de las entidades, así como los individuales de los cuadros. (Decreto Ley 13, 2020, p. 886)

Por consiguiente, la política de cuadros, la estrategia nacional de preparación y superación, unidos al sistema de preparación y lo que se deriva de este (planes anuales de las entidades hasta el nivel de base y los planes de preparación individual), constituyen una sólida fuente para la elevación de la calidad de la preparación de los cuadros del Estado y el Gobierno, al ser estos sujetos claves en la dirección del desarrollo económico, político y social del país.

Para la dirección de la Revolución, ha permanecido como prioridad la actualización y contextualización de todo lo referido a la política de cuadros, como expresión más concreta de esa aspiración, se encuentran también los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2017). En su Capítulo XIII se agrupan 20 Lineamientos (del 255 al 274), que enrumban los esfuerzos hacia el perfeccionamiento de los sistemas y órganos de dirección, con la intención de mejorar la gestión en las organizaciones; la preparación de los recursos humanos; la definición de funciones estatales, comunes y específicas, en los órganos y organismos de la Administración Pública, entre otros importantes aspectos de la dirección como ciencia.





Concretamente, el Lineamiento No. 270 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se refiere a:

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 a la preparación y superación. (PCC, 2017, p. 32)

Asimismo, la aprobación del Decreto Ley 13/2020 "Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno" y del Decreto Presidencial 208/2021 "Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas", como base para la preparación integral de los cuadros que contiene a su vez, la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, el fortalecimiento de valores políticos y éticos de la Revolución para ejercer los cargos en los diferentes niveles, demuestran también la prioridad de este tema.

En el discurso de clausura del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el Primer Secretario del Comité Central corroboró lo hasta aquí enunciado, al respecto señaló:

...la sociedad y sus instituciones necesitan cuadros, con una profunda preparación ética y profesional, que se distingan por cualidades como la inquietud revolucionaria, la sensibilidad por los problemas del pueblo, la disposición para la entrega y la capacidad de enfrentar la adversidad con creatividad que inspire y motive la innovación. (Díaz-Canel, 2021, p.2)





Lo anterior reafirma las concepciones de Fidel Castro Ruz y otros dirigentes cubanos referente a la preparación de los cuadros, la que se ha caracterizado por ser integral, sistemática, continua, permanente, flexible y dinámica, en correspondencia con lo diseñado en el Sistema de preparación y superación, especialmente en lo concerniente a los objetivos y principios establecidos en su artículo 42 sobre los contenidos generales: Político-Ideológico, Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil, Administración-Dirección y Técnico-Profesional (Decreto Ley 13, 2020); además patentiza un nuevo desafío: la necesidad de que alcancen mayor preparación para la aplicación de la ciencia y la innovación en la actividad de dirección que ejercen.

En Cuba, Fidel Castro Ruz fue el principal promotor de los esfuerzos del Estado para preparar a los cuadros de organizaciones ocupadas en diferentes actividades económicas y sociales del país, de manera que elevaran sus conocimientos, capacidades y habilidades para el ejercicio efectivo del trabajo de dirección. A propósito, en el Acuerdo 8587, del Consejo de Ministros (2019) se expone:

La universidad como institución social en Cuba le corresponde la misión estatal de dirigir y controlar las políticas de Educación Superior referentes a la formación integral de estudiantes del nivel superior, la educación de posgrado, así como la preparación de cuadros y reservas. (p.12)

En la literatura científica estudiada, referida a la preparación de cuadros en Cuba existen autores que han profundizado en el origen, esencia, estructura, importancia y gestión de ese proceso, tal es el caso de Batista, 2015; Berrino, 2019; Chen, 2019; Díaz-Canel, 2020; Llumbet, 2019; Montenegro, 2015; Salgado, 2016; todos de utilidad para la presente investigación por el valor teórico y metodológico que contienen.





Sustentan el perfeccionamiento de la preparación, capacitación y superación de los cuadros en diferentes organismos, empresas y para determinados sectores. Sin embargo, no alcanzan a satisfacer las exigencias de ese proceso, dejándose desprovisto de significado algunos de los componentes y relaciones esenciales que contribuyen a perfeccionar la gestión de la preparación de los cuadros desde la Administración Provincial del Poder Popular.

No obstante a lo establecido, las acciones que se han realizado en la provincia son limitadas. Las autoras han podido corroborar a partir de su experiencia en la preparación de cuadros en Matanzas, la observación y la revisión documental durante el período del 2015 al 2022, que existen deficiencias en la gestión de la preparación de los cuadros del Estado y el Gobierno, entre las que se encuentran dificultades en la determinación de las necesidades individuales de aprendizajes, no siempre se consultan los documentos indicados para la determinación de las mismas; en ocasiones no se tienen en cuenta las demandas individuales del cuadro para considerar sus aspiraciones.

En tal sentido, este estudio se planteó como objetivo: Develar el resultado del diagnóstico del estado actual de la gestión de la preparación de los cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas.

## **Desarrollo**

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





La preparación de los cuadros es una responsabilidad de la Administración Provincial del Poder Popular en los nuevos escenarios del desarrollo económico y social cubano, que resulta importante para el funcionamiento de organismos y empresas; la misma se establece como rectora de la política de preparación en cuanto a que conoce los objetivos de desarrollo y el marco regulador enfocado a generar entornos de crecimiento para los cuadros, las organizaciones y las empresas en sus territorios.

Entiéndase Administración Provincial del Poder Popular, desde lo establecido en el Decreto Ley 69/2022, De las estructuras organizativas en las Administraciones Provinciales del Poder Popular: "La estructura organizativa que responde al principio de agrupación de órganos de dirección que cierran procesos y faciliten la obtención de resultados, y está sujeta a las adecuaciones que demande el ejercicio práctico de su aplicación" (p.2).

A su vez, tiene la responsabilidad de constituir el grupo provincial para la preparación. Este grupo, auxilia a la Administración Provincial del Poder Popular en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros, además de orientar y controlar la creación de los grupos en cada una de las Administraciones municipales. Para ello, se sustentan en una gestión que posibilita la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso de preparación, dirigida a un fin previamente identificado.

En revisión bibliográfica realizada, se pudo constatar que el término preparación, para Morales (2003), es "...la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir" (p.26).





Conforme con esta investigación resultan un referente aceptado los aportes de Amador, 2016; Calderón, 2015; De la Torre, 2000. Para estos autores el término es esencialmente un proceso donde se enseñan las habilidades y los conocimientos para cumplir con las funciones según el cargo.

La preparación es descrita como proceso de apropiación de conocimientos, consciente y dirigido (Chitumba, 2017; Fernández, 2019; López, 2018; Salgado, 2016). Al respecto, otros autores asocian el término con la actividad profesional de dirección y plantean que es: "...la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir que garantizan un mejor desempeño profesional en la dirección" (León & Miranda, 2018, p. 9).

A propósito, Codina (2018), plantea que la preparación es esencialmente un proceso donde se enseñan las habilidades y los conocimientos para cumplir con las funciones según el cargo.

En tanto, Llumbet (2019), añade un elemento novedoso a juicio de la autora: "...la apropiación de conocimientos que se acompañan con la experiencia de la vida y el intercambio colectivo, sus relaciones, el papel de la práctica y el contexto social en que el sujeto se desarrolla" (p.24).

Las definiciones anteriores evidencian aspectos coincidentes en relación con la preparación. Lo asocian a un proceso de apropiación de conocimientos, de desarrollo de habilidades, de experiencias, que le permitan al cuadro un desempeño profesional adecuado en la actividad de dirección. Sin embargo, no refieren la necesidad de un diagnóstico de preparación del cuadro, no consideran la sistematicidad y continuidad





de ese proceso ni la formación de valores, tampoco su contextualización al desarrollo económico y social.

En tal sentido, se considera que la preparación de los cuadros es un proceso que precisa de su conceptualización y profundización desde lo pedagógico, en tanto revela un objetivo definido y centrado en la formación integral sobre la base de la relación dialéctica entre la instrucción, la educación, la enseñanza y el aprendizaje que le permita avanzar hacia un proceso de mayor calidad.

Las autoras asumen la preparación de los cuadros como un proceso, donde se manifiesta la relación dialéctica entre la educación, la instrucción y la enseñanza; sustentado en fundamentos políticos y jurídicos del proceso; el aprendizaje y las relaciones recíprocas entre el facilitador y los cuadros, en correspondencia con el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación para el logro de los objetivos en distintos contextos sociales.

Se significa que, el proceso de preparación de los cuadros, parte de ser entendido como un fenómeno multilateral, que penetra en todas las esferas de la vida social lo que se expresa en un sistema coherente de influencias de toda la sociedad en la formación del hombre.

Los referentes anteriores permiten definir la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular como:

proceso pedagógico permanente, continuo, gestionado por los grupos de preparación provinciales y municipales para lograr en los cuadros la obtención de conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje, su autopreparación y experiencia para su





desempeño en el cargo, contextualizado al desarrollo político-ideológico, económico y social de la provincia. (Ramírez, Salcedo, Ponce & Bello, 2022, p.6)

A partir de la definición anterior, las autoras de la investigación, determinan tres dimensiones:

**Dimensión 1. Conocimientos para la gestión de la preparación:** comprende la visión estratégica para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las acciones que se diseñen en los sistemas de preparación provincial y municipal para producir el cambio en el desempeño de las funciones, atribuciones y obligaciones de los cuadros en la provincia, en correspondencia con los objetivos sociales y las condiciones en que se desarrolla el proceso.

**Dimensión 2. Cognitiva socio-vivencial:** implica el conocimiento de los grupos provinciales y municipales para diseñar los sistemas de preparación en correspondencia con el escenario en que actúa; la situación económica, política y social en el contexto de actuación profesional; con el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, la experiencia de los cuadros, la preparación recibida y la actualización científica del proceso de gobernar; además de reforzar los valores como el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad.

**Dimensión 3. Metodológica:** incluye el establecimiento de las relaciones e interacción de la educación, la instrucción, la enseñanza y el aprendizaje; el papel de los componentes personales y no personales del proceso de enseñanza-aprendizaje; el sistema jerárquico: objetivo, contenido, métodos, evaluación y formas organizativas de la preparación como proceso pedagógico; así como el saber hacer de los grupos



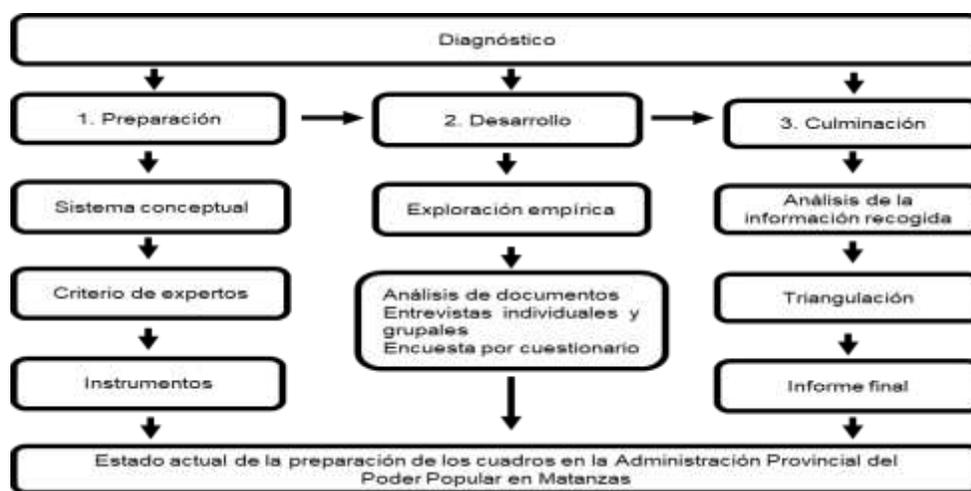


provincial y municipal para la dirección de este proceso en la preparación de los cuadros en la provincia.

La definición de la variable Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular, sus dimensiones y sus indicadores, permitieron diagnosticar la gestión de la Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas.

### **Estado actual de la gestión de la Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas.**

La concepción del diagnóstico tuvo un carácter instrumental. Transitó por tres momentos que permitieron recopilar información en el contexto de la preparación de los cuadros, en la Administración Provincial del Poder Popular; así como la identificación de fortalezas y debilidades para contribuir a la transformación de ese proceso (Fig. 1).



**Fig. 1. Procedimiento metodológico para el diagnóstico del Estado actual de la gestión de la Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas**

Fuente: Tomado y modificado de Peñate (2019)

Para determinar el estado actual de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular, se asumió un enfoque dialéctico materialista. La selección





y aplicación de diferentes métodos y técnicas, desde una perspectiva de investigación mixta de predominio cualitativa, permitió obtener y procesar la información necesaria (análisis de documentos, entrevistas individuales y grupales, encuesta por cuestionario, criterio de expertos y matriz Saaty). Los instrumentos elaborados para la recogida de información que se aplicaron se concibieron en correspondencia con el proceso de operacionalización de la variable (Tabla 1).

**Tabla 1.** Proceso de operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Preparación de los cuadros en la Administración del Poder Popular de Matanzas	1. Conocimientos para la gestión de la preparación	1.1 Planificación de los Sistemas de preparación de los cuadros 1.2 Organización de los Sistemas de preparación de los cuadros 1.3 Ejecución de los Sistemas de preparación de los cuadros 1.4 Control de los Sistemas de preparación de los cuadros 1.4 Evaluación de impacto de los Sistemas de preparación de los cuadros
	2. Cognitiva socio vivencial	2.1 Conocimientos de los documentos normativos e institucionales que regulan el proceso de preparación de los cuadros 2.2 Conocimientos del diagnóstico para la caracterización de los cuadros y de la determinación de las necesidades de aprendizaje 2.3 Conocimientos de contenidos generales y específicos de la enseñanza aprendizaje, de prioridad para la preparación de los cuadros según en el nivel de dirección que corresponda en vinculación con la práctica social
	3. Metodológica	3.1 Aplicación de conocimientos y habilidades de los Grupos Provincial y Municipal para identificar las vías y obtener un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros 3.2 Aplicación de conocimientos metodológicos en la selección de objetivos, contenidos, formas de organización y evaluación de la preparación

Fuente: Elaboración propia

Para la definición de la variable, dimensiones e indicadores, que permitieron diagnosticar el estado actual de la gestión de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas, fueron consultados expertos. Se organizaron en tres grupos atendiendo a las funciones que realizan: los que orientan el proceso, los que asesoran el proceso y los que ejecutan la tarea.





Se les aplicó y procesó una encuesta a través del cálculo del coeficiente de conocimiento de cada experto ( $K_c$ ), el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) para finalmente determinar su coeficiente de competencia ( $K$ ) que se evaluó de alto ( $0,8 < K \leq 1,0$ ), medio ( $0,5 < K \leq 0,8$ ) o bajo ( $K < 0,5$ ).

La muestra final quedó integrada por la totalidad de expertos consultados (18), especialistas de cuadros de la Administración Provincial del Poder Popular, profesores que asesoran el proceso desde la universidad, directores de sede, con un nivel de competencia alto. De ellos, son Profesores Titulares, diez; Profesores Auxiliares, tres y Profesores asistentes, cinco; Doctores en Ciencias, diez y Máster, ocho. El promedio de experiencia en la Educación Superior de 24 años y la experiencia en el trabajo con los cuadros oscila entre, 16 y 31 años.

Con la consulta a los expertos y la valoración que hacen de la variable, dimensiones e indicadores se elaboró la matriz de Saaty, método que utiliza la comparación por pares y valora la relación de los criterios entre sí, determinando su coherencia y pertinencia. Se utilizó una escala que permite valorar el porcentaje de acierto en adecuado, parcialmente adecuado y no adecuado. Se consideró que los indicadores que alcanzaran valores entre el 81 % y 100 % se correlacionaran con el criterio adecuado, entre el 60 % y 80 % con parcialmente adecuado y menos de 59 % con no adecuado. En consecuencia, la variable, dimensiones e indicadores fueron evaluados por los expertos con la categoría adecuada, en un 98%, 96% y 94%, respectivamente.

Para asegurar uniformidad en la recolección de los datos, a cada indicador se le estableció una escala de medición y los juicios de valor correspondientes. Antes de





aplicar los instrumentos, se determinaron las reglas de decisión de cada indicador, de las dimensiones y de la variable de investigación.

El criterio de selección de la muestra de carácter intencional para diagnosticar el estado actual de la variable de investigación, obedeció a requisitos de selección determinados por las investigadoras, que contribuirán al perfeccionamiento y profundización del tema que se investiga:

- Que fuesen especialistas de la Dirección de cuadros provincial y municipal y miembros de los grupos de preparación a iguales instancias.
- Tener cinco años o más de experiencia vinculados al trabajo con los cuadros.

Las unidades de estudio quedaron definidas en el propio proceso de investigación, una vez saturada la información, con 82 informantes. De ellos, cinco especialistas de la Dirección de Cuadro de la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas; 35 especialistas de seis de las Direcciones de Cuadros de las Administraciones Municipales de Matanzas, Limonar, Cárdenas, Jagüey, Colón y Jovellanos; y 42 especialistas que conforman los grupos de preparación de cuadros provincial y municipales.

La triangulación metodológica de la información obtenida por los diferentes métodos empleados a las unidades de estudio descritas, permitió determinar y contrastar la exactitud de los datos, como criterio de científicidad, sobre la gestión de la preparación de los cuadros. De igual forma, se identificaron las necesidades para transformar la realidad hacia el estado deseado del proceso de preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas.





Los resultados en torno a la **dimensión 1 Conocimientos para la gestión de la preparación**, demostró que los especialistas que tienen la responsabilidad de gestionar la preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular en Matanzas, carecen de una visión estratégica para producir el cambio en el desempeño de las funciones, atribuciones y obligaciones de los cuadros en la provincia; se revela que no siempre se controlan las acciones del sistema ni es evaluado el impacto del mismo en correspondencia con los objetivos sociales y las condiciones en que se desarrolla el proceso.

La **dimensión 2 Cognitiva socio-vivencial**, reveló que los grupos provinciales y municipales poseen escasos conocimientos para diseñar los sistemas de preparación en correspondencia con el escenario en que actúan, con la situación económica, política y social en el contexto de actuación profesional. Ello se concreta en que se manifiesta desconocimiento en la determinación de las necesidades de aprendizaje, en los contenidos específicos para la preparación de los cuadros según el nivel de dirección, así como en la selección de las formas organizativas, pues no siempre permiten reforzar desde las acciones de preparación, los valores personales y profesionales en los cuadros tales como: el compromiso social, el ejemplo personal, la autoridad moral, la sensibilidad y la responsabilidad.

En la **dimensión 3 Metodológica**, se corroboró que los especialistas poseen solo los conocimientos básicos para la selección de formas organizativas en correspondencia con las exigencias del cargo y su nivel de actuación, se emplean generalmente el curso y la autopreparación; falta efectividad en el establecimiento de las relaciones e interacción entre los componentes personales y no personales del proceso de





enseñanza-aprendizaje y en ocasiones, no se tiene en cuenta en la planificación de las acciones, el sistema jerárquico: objetivo, contenido, métodos, evaluación y formas organizativas de la preparación como proceso pedagógico, lo que afecta la calidad del saber hacer de los Grupos para la dirección de este proceso en la preparación de los cuadros en la provincia.

La variable Preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular, muestra las necesidades y carencias, de los especialistas de los grupos de preparación de cuadros provinciales y municipales, para gestionar este proceso. La valoración de los resultados del diagnóstico realizado permitió determinar el comportamiento de los indicadores en cada una de las dimensiones, así como el estado actual de la variable operacionalizada. Las tres dimensiones se encuentran afectadas, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Resumen de la valoración de la variable por dimensiones e indicadores

Dimensión 1: Conocimientos para la gestión de la preparación		Dimensión 2: Cognitiva socio-vivencial		Dimensión 3: Metodológica	
Indicadores	Evaluación	Indicadores	Evaluación	Indicadores	Evaluación
1.1	Poco Adecuada	2.1	Poco Adecuada	3.1	Inadecuada
1.2	Poco Adecuada	2.2	Poco Adecuada	3.2	Poco Adecuada
1.3	Poco Adecuada	2.3	Poco Adecuada	Evaluación dimensión 3: Inadecuada	
1.4	Inadecuada	Evaluación dimensión 2: Poco Adecuada			
1.5	Inadecuada				
Evaluación dimensión 1: Inadecuada					
Variable: Preparación de los cuadros en la Administración Provincial del Poder Popular de Matanzas Evaluación: Inadecuada					

Fuente: Tomado y modificado de Peñate (2019)





Se evidencia que la dimensión metodológica es la que presenta mayores insuficiencias asociadas al saber hacer de los Grupos para diseñar el proceso de preparación de los cuadros en correspondencia con el sistema jerárquico (objetivo, contenido, métodos, formas organizativas y evaluación). Se concluye que la variable Preparación de los cuadros en la Administración Provincial se evalúa como inadecuada.

En consecuencia, se precisan las principales fortalezas y debilidades relacionadas con este proceso.

#### **Fortalezas:**

-La existencia de documentos rectores como los Decretos Ley 13/2020, Sistema de Trabajo con los Cuadros y el 208/2021, Reglamento metodológico que definen los principios, contenidos generales y formas organizativas que permiten la planificación del proceso de la preparación de los cuadros.

- La creación del Grupo Provincial y los Grupos Municipales de preparación de cuadros en la provincia.

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

#### **Debilidades:**

-La carencia de un proceder metodológico que permita preparar a los especialistas de las direcciones de cuadro y a los miembros del Grupo provincial y los municipales, en el diseño del proceso de preparación de los cuadros.





- Limitaciones en el conocimiento para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del impacto de las acciones que se diseñan en los sistemas de preparación de cuadros.
- Desconocimiento de vías para determinar las necesidades de aprendizaje de los cuadros, los contenidos específicos y la selección de las formas organizativas.
- Sistemáticamente, no se tiene en cuenta, en las acciones de preparación, el sistema jerárquico de las formas organizativas como proceso pedagógico.

## Conclusiones

1. La preparación de cuadros, se realiza acorde a la política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno. Se aplica a todos los sectores y niveles del país, su finalidad ha sido la actualización en el desarrollo científico- técnico, los aspectos esenciales de la dirección, la utilización eficiente de las tecnologías, para luego aplicarlas creadoramente en los contextos en los que desarrollan su labor; es una responsabilidad de la Administración Provincial del Poder Popular.
2. En Matanzas, existen deficiencias en la gestión de la preparación de los cuadros del Estado y el Gobierno, en cuanto a la determinación de las necesidades individuales de aprendizajes, no se tienen en cuenta las demandas individuales del cuadro para considerar sus aspiraciones; limitaciones en el conocimiento para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del impacto de las acciones que se diseñan en los sistemas de preparación de cuadros.





3. Como resultado del estudio se definió la variable Preparación de los Cuadros en la Administración del Poder Popular, sus dimensiones e indicadores.
4. Las fortalezas y debilidades que han sido determinadas en el diagnóstico, confirman la necesidad de ofrecer tratamiento metodológico a los especialistas de los Grupos provincial y municipales en la Administración Provincial de Matanzas para gestionar y diseñar el sistema de preparación de cuadros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, J. (2016). *La preparación de la estructura municipal de educación en la dirección del trabajo metodológico centrado en las comisiones de asignatura* (Tesis doctoral inédita), Universidad Hermanos Saiz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba.
- Batista, T. (2015). Perfeccionamiento de la capacitación de cuadros: retos pedagógicos y didácticos. *Folletos Gerenciales*, 19(4), 235-243. Recuperado de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Folletos+Gerenciales%2C+19+%284%29+>
- Berrino, R. (2019). Local Open Government: Opportunities and Challenges in Terms of Impact and Participation. *JeDEM*, 11(2), 119-132. doi:10.29379/jedem.v11i2.573
- Calderón, H. (2015). *La evaluación del proceso de preparación de los Jefes de Departamento de la Facultad de Ciencias Pedagógicas* (Tesis doctoral inédita), Universidad José Martí Pérez, Sancti Spíritus, Cuba.





- Chen, H. (2019). Government efficiency and enterprise innovation – evidence from China, *Asian. Journal of Technology Innovation*, 27(3), 280-300. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1678389>
- Chitumba,V. (2017). El proceso de preparación de los directivos de educación no universitaria en Moxico, República de Angola. *Varona, Revista Científico-Metodológica*, (65), 1-11. Recuperado de <http://revistas.ucpejv.educ.cu/index.php/rVar/article/view/12/17>
- Codina, A. (2018). Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. *Folletos Gerenciales*, 22 (1), 35-44. Recuperado de <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/86/10>
- Consejo de Ministros. (2019). Acuerdo No. 8625. Publicado en la *Gaceta Oficial* No.65, del 5 de septiembre de 2019. Cuba. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Decreto Ley No. 13. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Publicado en la *Gaceta Oficial* No.30, del 19 de marzo de 2021. Cuba. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-30-ordinaria-de-2021>
- Decreto Presidencial 208. Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Publicado en la *Gaceta Oficial* No.30, del 19 de marzo de 2021. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-de-20121-de-presidente-de-la-republica>





Decreto Ley 69. De las estructuras organizativas en las Administraciones Provinciales del Poder Popular. Publicado en la *Gaceta Oficial* No. 108, del 1 de octubre de 2022. Cuba. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-69-ordinaria-de-2022>

Díaz-Canel, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3), 30-42. Recuperado de <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>

Díaz-Canel, M. (2021). *Discurso pronunciado por Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez, Primer Secretario del Comité central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República de Cuba en la clausura del VIII Congreso del Partido.* Recuperado de <https://www.presidencia.gob.cu/es/presidencia/intervenciones/discurso-pronunciado-por-miguel-mario-diaz-canel-bermude9z>

Fernández, A. (2019). *Capacitación y desarrollo: una inversión de cara al futuro.* Recuperado de <http://rai.ucuenca.edu.ec/facultades/capacitadesarrollo/participacion/metodos>

León, Y., & Miranda, Y. O. (2018). *Programa de entrenamiento sobre dirección estratégica para directivos.* Recuperado de [https://www.cict.umcc.cu/repositorio/directorio\\_eventos/XII%20Simposio%20Internacional%20de%20Educaci%C3%B3n%20y%20Cultura/co/simposio12\\_modulos.html](https://www.cict.umcc.cu/repositorio/directorio_eventos/XII%20Simposio%20Internacional%20de%20Educaci%C3%B3n%20y%20Cultura/co/simposio12_modulos.html)





- Llumbet, E. (2019). Sistema de capacitación a cuadros y reservas de la agroindustria azucarera (Tesis doctoral inédita), Universidad Tecnológica José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
- López, A. (2018). Sistema de preparación y superación de cuadros para el sector agropecuario y forestal cubano. *Folleto Gerenciales*, 22(2), 224-234. Recuperado de <https://www.ecured.cu>
- Montenegro, M. (2015). Implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas en las organizaciones. *Folleto Gerenciales*, 19(4), 228-238. Recuperado de <http://ww.redalyc.org>
- Morales, P. (2003). *Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria de la provincia de Camagüey* (Tesis de maestría inédita), Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (1975). *Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación y superación de los cuadros*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, Cuba: Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Octavo Congreso del Partido. Ideas, conceptos y directrices*. Recuperado de <https://www.mtss.gob.cu/descargas/ideas-conceptos-y-directrices>





[Peñate, A. \(2019\). \*La formación en interpretación del patrimonio del licenciado en gestión sociocultural para el desarrollo\* \(Tesis doctoral inédita\), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.](#)

Ramírez, D., Salcedo, I., Ponce, Z., & Bello, V. (2022). La preparación de los cuadros como un problema pedagógico. *Atenas*, 2(58), 144-157. Recuperado de <http://atenas.umcc.cu/index.php/a/atenas/article/view/16>

Salgado, C. M. (2016). *Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente* (Tesis doctoral inédita), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Torre de la, S. (2000). *Estrategias didácticas innovadoras. Recursos para la formación y el cambio*. Barcelona, España: Editorial Octaedro.

### **Declaración de conflictos de intereses**

Se declara, a título de las autoras, que el manuscrito es original, no ha sido enviado a otra revista. Se asume la responsabilidad de todos los contenidos presentados en el artículo, en el que no existe plagio ni conflictos de intereses ni éticos.

### **Declaración de contribuciones de los autores:**

Daylis Teresa Ramírez Álvarez: Conceptualización y sistematización del proceso objeto de estudio, en la formulación del objetivo general de investigación, en la determinación de la variable y sus dimensiones; aplicó técnicas para analizar y sintetizar los datos obtenidos; coordinó la planificación y ejecución de la actividad de investigación, y con la redacción del manuscrito original.





Ana Gloria Peñate Villasante: Redacción del manuscrito original, revisión crítica, la traducción sustantiva, el análisis del diagnóstico del proceso estudiado, la presentación de los datos y del trabajo en general.

Inés Salcedo Estrada: Aplicación del criterio de expertos, la recopilación de datos y el análisis del diagnóstico del proceso estudiado.

Talia Marlene Montero Pereira: Redacción del manuscrito original y el análisis del diagnóstico del proceso estudiado.

