

TÍTULO: MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PREPARACIÓN
DE LOS CUADROS.

TITLE: MODEL FOR THE ELABORATION OF THE SYSTEMS OF PREPARATION OF
THE AUTHORITIES.

M.Sc Daylis Teresa Ramírez Álvarez, (0000-0002-8385-4874) Universidad de Matanzas. Cuba,
daylis.ramirez@umcc.cu.¹

M.Sc Vivian González de la Peña, (0000-0003-0642-7788)

Dr.C Evelyn González Paris, (0000-0001-6530-9875)

Resumen

El proceso de preparación de los cuadros constituye una necesidad pertinente para la sociedad cubana. Este trabajo tiene como objetivo exponer un modelo para elaborar el sistema de preparación de los cuadros que permita articular de manera eficiente las relaciones de coordinación entre los órganos del Gobierno Provincial del Poder Popular y la Universidad para lograr la calidad de este proceso en el territorio de Matanzas. Para ello se realizó un análisis, basado en fuentes documentales de este proceso así como: entrevistas, encuestas y análisis documental. Sirvió de guía metodológica la consulta de diferentes enfoques y procedimientos teóricos así como los preceptos e indicaciones del Estado cubano para la preparación y superación de sus cuadros.

Palabras claves: cuadros; gobierno provincial del poder popular; preparación.

Abstract

The process of preparation of the squares constitutes a pertinent necessity for the Cuban society. This work has as objective to expose a model to elaborate the system of preparation of the squares that allow s articulating in an efficient way the coordination relationships between the organs of the Provincial Government of the Popular Power and the University to achieve the quality of this process in the territory of Matanzas. For he/she was carried out it an analysis, based on documental sources of this process as

1

well as: you interview, surveys and documental analysis. It served as methodological guide the consultation of different focuses and theoretical procedures as well as the precepts and indications of the Cuban State for the preparation and superation of their squares.

Key words: *authorities; government of the popular power; preparation*



Monografias 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

En la actualidad cubana los cambios ocurridos en lo económico, político, y en lo social a partir del perfeccionamiento de nuestro modelo económico ratifica una vez más la demanda del conocimiento, habilidades y destrezas de los cuadros en la conducción de los procesos de gestión y la sostenida atención a su preparación desde el Gobierno Provincial del Poder Popular en cada provincia.

La preparación de los cuadros en Cuba según el Acuerdo No 8223 del Consejo de Ministros del 2017, define que es una responsabilidad estatal que desde la planificación, organización y funcionamiento se les atribuya a los Gobiernos Provinciales.

Teniendo en cuenta los documentos reguladores de la preparación de los cuadros en Cuba fundamentalmente basada en la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas y otros, atribuyen al Ministerio de Educación Superior a través del Decreto Ley No 350/2018 la función estatal de orientar, preparar, asesorar y controlar la preparación de los cuadros de los Organismos de la Administración Central del Estado y los del Gobierno Provincial del Poder Popular.

En consecuencia con lo anteriormente planteado deben articular de manera eficiente las relaciones de coordinación entre el Gobierno Provincial del Poder Popular y la Universidad para lograr la calidad en el diseño del sistema de preparación de los cuadros en la provincia y en cada una de las Administraciones municipales adscriptas a su dirección.

La observación del desempeño de los gestores del proceso de preparación de cuadros y el estudio exploratorio realizado al proceso de elaboración de los sistemas de preparación a nivel provincial realizado por las autoras ha permitido identificar carencias como:

- Las indicaciones emitidas nacionalmente para la elaboración de los sistemas de preparación no definen como deben ser las relaciones e interacciones entre los Gobiernos Provinciales del Poder Popular, las universidades y las otras instituciones que intervienen en el proceso para darle salida a este en las provincias. En él se dice el qué hacer pero no el cómo hacer para darle salida en la provincia
- Las relaciones de coordinación entre el Gobierno Provincial del Poder Popular y la Universidad no alcanzan los niveles adecuados en la elaboración del Sistema de Preparación de los cuadros.
- Existe desconocimiento de cómo elaborar un sistema tomando en consideración lo que plantea la ciencia de este concepto.

- Existe espontaneidad y no se toma en cuenta las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la elaboración del Sistema de preparación de cuadros afectando el cumplimiento de su función social.

- En el Sistema de preparación de los cuadros existe predominio de algunas formas organizativas y sin embargo otras no son utilizadas.

- Los Sistemas de Preparación de los cuadros en la provincia no reflejan acciones que permita la proyección de manera estratégica.

- No se evalúa el impacto de los Sistemas de Preparación en el Gobierno Provincial del Poder Popular.

Esto representa hoy un problema de total actualidad que requiere de la investigación científica que nos permita desde el proceder de la ciencia buscar soluciones para el mejoramiento del proceso de elaboración de los sistemas preparación de los cuadros en el contexto de la gestión de gobierno local.

Se asumió como base científica la concepción marxista-leninista con un enfoque materialista dialéctico e histórico lo que permitió utilización de métodos teóricos tales como: histórico-lógico, inductivo-deductivo, analítico-sintético, enfoque en sistema y la modelación para conformar el marco teórico-referencial de la investigación, se aplicaron también la observación participante, entrevista en profundidad y grupos de discusión para recopilar la información necesaria a fin de conformar el modelo propiamente dicho.

En Cuba se utilizan diversos términos para denominar al proceso de preparación de los cuadros ,tales como "formación permanente", "preparación", "capacitación" , "superación" y "superación profesional", cada uno definido de manera distinta por los muchos investigadores del tema, como puede encontrarse en: Añorga, J (2006), Valiente , P. (2002), Salgado (2016), Lumbet (2019)

A partir del análisis de la literatura consultada el término preparación en el sentido más amplio se describe como "proceso de apropiación de conocimientos", (Morales Peix, S.I. 2003,p.16) (Valiente, 2002,p.12); "proceso consciente y dirigido", (Castillo Quintana, O. 2008,p.23).Otros autores asocian el término preparación con la actividad profesional de dirección y plantean : " la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir ", (Morales Peix, S.I. 2003,p.24); " acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional en la dirección ", (Castillo Quintana, O. 2008,p.26)," sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada trabajador para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades ,(Decreto Ley -350 2017),asociados a la actividad

profesional de dirección también conciben el término como un proceso donde se enseñan las habilidades y los conocimientos para cumplir con sus funciones según su cargo ,(Mintzberg, 1998,p.18), (Valcárcel, 1999,p.22), (Gascón, 2010, p.18), (Lumbet, 2019,p.16)

Del análisis de las definiciones citadas sobre la preparación se pueden identificar rasgos comunes esenciales, válidos para la preparación de los cuadros: Constituye un proceso (conjunto de acciones determinados a un fin) dirigido y planificado de forma sistemática, con carácter sistémico, continuo, de formación y desarrollo de los directivos que exige una interacción e interrelación directa entre todos los actores que intervienen en la conducción del proceso, desarrolla conocimientos básicos, habilidades para una determinada función social y propicia un mejor desempeño de las funciones de los cuadros.

La preparación de los cuadros debe ser diseñada y funcionar como un sistema a partir de la integralidad de los contenidos, contemplando y combinando formas organizativas como las que van dirigidas a generar conocimientos y las que desarrollan habilidades, también es oportuno considerar los plazos de tiempo y recursos necesarios para que sea eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y a los planes de desarrollo de cada organización. Su éxito depende de cómo se establezcan las relaciones entre los encargados de conducir y ejecutar este importante proceso.

El diseño de un modelo puede constituir una vía que permita contribuir a orientar el mejoramiento de las relaciones de coordinación entre el Gobierno Provincial del Poder Popular y la Universidad en la conducción del proceso de diseñar los sistemas de preparación de los cuadros, en tanto se concretaría mediante un conjunto de acciones de responsabilidades compartida que conduzcan del estado inicial que resulte del diagnóstico de los cuadros al deseado en correspondencia con los propósitos estatales en el nivel territorial. No obstante al considerar las acciones como núcleos dinamizadores es imprescindible, primero, determinar los componentes que favorecen la interrelación entre la universidad y el gobierno local y que intervienen con activismo en el proceso de diseño del sistema de preparación de los cuadros en la provincia de Matanzas.

Componentes del modelo para el diseño del sistema de preparación de los cuadros en el Gobierno Provincial del Poder Popular

- Instituciones: Son aquellas formas de organización social que tienen responsabilidades asignadas con la preparación y superación de los directivos. (Díaz, 2011,p.25),ellas son El Gobierno Provincial del Poder Popular y la Dirección de Cuadros, Las Administraciones Municipales y los Órganos de Cuadros, La Universidad y el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros, Filiales universitarias y Centros

universitarios, Escuelas Provinciales y Municipales del Partido, Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa.

- Formas organizativas: Las formas se determinan en correspondencia con los objetivos y el contenido definidos, con las particularidades de los directivos y con las condiciones en que se desarrollarán las diferentes acciones del proceso de preparación (Añorga, 2006,p.25).Es pertinente la combinación de las diferentes formas de organización entre las que generan conocimientos como: cursos de capacitación, cursos de posgrado, diplomados, maestrías, especialidades , doctorados y las que desarrollan habilidades como :sustitución, rotación, preparación de los equipos de dirección, consultorías, entrenamientos para el cargo.
- Contenidos de aprendizaje : Esta integrado de forma unitaria por el sistema de conocimientos ,el sistema de habilidades ,el sistema de valoraciones ,normas de actuación, y el sistema de experiencias de la actividad creadora acumulada por la humanidad en el desarrollo histórico social del proceso educacional como fenómeno social y sus resultados (Alvarez de Zayas, 1889,p.38).En el caso que nos ocupa se dirigen específicamente a la Preparación política ideológica, Preparación en Seguridad y defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil , Preparación en Administración Dirección, Preparación Técnico profesional y otros contenidos en correspondencia con la forma organizativa donde se inserte el cuadro.
- Recursos humanos: Están constituido por todos los sujetos que intervienen en el proceso de preparación de los cuadros de manera directa e indirecta. Ellos son : los cursistas, los profesores y los gestores.
- Aseguramiento Administrativo y técnico-material tiene la misión de garantizar la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo óptimo del proceso de preparación de los directivos y el funcionamiento integral del proceso. Lo constituyen: la red de centros (empresas) e instituciones que sirven de escenario (centro donde se impartirá la docencia) al desarrollo de las acciones de preparación, los medios y dispositivos de Información Científico Técnica y los recursos materiales y financieros.

El modelo asume los momentos del sistema de preparación de los cuadros que se indican nacionalmente y le aporta la retroalimentación considerándola de gran importancia para el propio proceso en el Gobierno Provincial del Poder Popular

Cada uno de los momentos del modelo para el diseño del sistema de preparación de los cuadros en el Gobierno Provincial del Poder Popular tiene su salida y están estrechamente vinculados con las etapas que se proponen en el modelo de implementación.

El primer momento que debe tenerse presente es la entrada donde los gestores deben poseer dominio de los Requisitos para los cargos (Perfil de Competencias) y los principales resultados de la provincia, lo que permitirá comenzar a implementar la primera etapa del modelo dirigida a caracterizar y diagnosticar a las estructuras de dirección que se insertaran al sistema de preparación de los cuadros en la provincia, en correspondencia con los fundamentos y la base legal establecida para el proceso de preparación de los cuadros.

Un segundo momento es el contenido del sistema es concebido por las autoras en el cual el Gobierno Provincial debe centrar su atención, ya que se diseñara todo lo relacionado con el sistema, se establecerán los objetivos, las formas organizativas en correspondencia con los principios y cada uno de los contenidos de aprendizaje y los componentes de la preparación de los cuadros. Dentro del contenido del sistema en la provincia se proponen utilizar los cuatros niveles de dirección para la preparación en correspondencia con los cargos que poseen los cuadros para acercar más la preparación a la individualidad de las necesidades de aprendizaje y al contenido del cargo que desempeñan. En el desarrollo del sistema es importante considerar un conjunto de reuniones propuestas que permite establecer las relaciones de coordinación con la universidad y tenerlos presente en el sistema de trabajo.

La salida como otro momento del proceso es donde deben quedar preparados los cuadros en correspondencia con las necesidades de aprendizaje diagnosticadas y los resultados de su evaluación de desempeño, para tal efecto deben existir mejoras en los resultados que obtienen las direcciones provinciales, empresas y grupos empresariales adscriptos al Gobierno Provincial del Poder Popular .

La retroalimentación es el momento de cierre donde se evaluar el impacto del sistema a través de una metodología establecida y donde la universidad asesora y evalúa los cambios producidos en los resultados a partir de la aplicación del sistema, de conjunto con la participación de los gestores del Gobierno Provincial. Es importante resaltar que este momento permitirá diseñar una nueva etapa de trabajo con el sistema de preparación de los cuadros en la provincia.

El modelo que se propone para la elaboración del Sistema de Preparación de los Cuadros en el Gobierno Provincial del Poder Popular consta con cinco etapas:

- Etapa I : Caracterización y Diagnóstico
- Etapa II: La planificación y organización del proceso de preparación de los cuadros
- Etapa III: Ejecución del proceso de preparación de los cuadros
- Etapa IV: Control del proceso de preparación de los cuadros.
- Etapa V: Evaluación de Impacto del sistema de preparación de los cuadros.

El modelo que se propone debe comenzar con la primera etapa de caracterización y diagnóstico que permite determinar y actualizar las necesidades de preparación individual y grupal de los cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular en la provincia de Matanzas.

Para la realización de esta etapa de trabajo se definieron 5 pasos que a continuación mencionamos:

Primer paso: Creación o ratificación del Grupo de Preparación y Superación de Cuadros en la provincia e identificar y nombrar los integrantes para la coordinación e integración del trabajo en la elaboración del sistema de preparación de los cuadros a nivel provincial. Este será integrado por 20 miembros según refiere las indicaciones ofrecidas a nivel nacional. Este grupo con menor número de integrantes se creará en las Administraciones Municipales.

Segundo paso: Conformar la caracterización provincial de los cuadros, es importante en este paso realizar un adecuado procesamiento cuantitativo y cualitativo donde se exprese con claridad nivel escolar, el rango de la evaluación de desempeño en que se encuentran y los rubros más afectados, los cursos que han recibido con anterioridad como cuadros y los años de experiencia en el cargo. Se recomienda la utilidad de elaborar en este paso una ficha individualizada (haciendo uso del programa Excel) por cada cuadro que permita valorar su avance y tomar decisiones en cuanto a la forma organizativa que se le propone para su necesidad de aprendizaje. Este paso será conducido por los representantes de la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial por constituir contenido de su trabajo.

Tercer paso: Definición del Diagnóstico de los cuadros en la provincia. El paso requiere que se identifiquen en primer lugar los documentos que permitan obtener información acerca del estado de la preparación de los cuadros en la provincia entre los que no deben faltar los que a continuación se precisan: las evaluaciones de desempeño de los cuadros, los resultados que exponen las empresas, direcciones provinciales y grupos empresariales, no solo esta es la única vía de obtención de la información, es importante tomar en cuenta los resultados que exponen las mismas en las visitas de control que se hayan realizado, en los balances del

trabajo con los cuadros, los resultados de las comisiones de cuadros donde se evalué la efectividad del trabajo o se rinda cuenta de la preparación de este recurso humano, además de tomar en consideración el cumplimiento de los planes individuales que también son fuentes y el criterio de las necesidades que puedan exponer los propios cuadros .

Es válido resaltar que la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial con sus especialistas es quien conduce y tiene la responsabilidad de llevar adelante este paso por tener la autoridad y la información como parte de su contenido de trabajo, además de incorporar algún que otro miembro del grupo coordinador a partir de la experiencia que posea de la elaboración de otros sistemas.

En este paso la universidad tendrá el encargo de asesorar y preparar a los miembros del grupo que realizarán la tarea de diagnosticar en correspondencia con los tipos de necesidades de aprendizaje, ya sean manifiestas o latentes, en cómo definir las principales regularidades individuales y grupales de los cuadros en correspondencia con el nivel de dirección es en este momento donde se determinan las coincidencias y brechas en las que se va a incidir en el sistema

La actualización constante del diagnóstico debe dejarse definido por períodos de diciembre a enero que culminan las evaluaciones de desempeño, después de los balances de cuadros que se realicen a nivel provincial, también los resultados trimestrales que se vayan obteniendo de las visitas de control a las direcciones provinciales, empresas y grupos empresariales permitirán ir rediseñando y actualizando el diagnóstico de los cuadros. Esto a su vez permitirá que el flujo de información para la elaboración de los sistemas sea más cercano a las necesidades de aprendizaje de los cuadros y se establezcan las relaciones entre los componentes.

Cuarto paso: Preparación de todos los gestores y miembros del grupo. Esta preparación debe ir dirigida a precisar los perfiles de competencias más afectados en los cuadros y los principales resultados obtenidos y cuales debilidades deben de fortalecerse en el desempeño de los cuadros, en consideración con la caracterización y diagnóstico elaborado en el paso anterior , ejercicio este que se propone lo conduzca la jefa de la Dirección de cuadros del Gobierno Provincial que es quien preside el grupo.

Quinto paso: En este paso se definen los principales contenidos que se abordarían en el sistema de preparación y las instituciones que intervendrían. Aquí son importantes las relaciones de coordinación entre el Grupo de Preparación y Superación de Cuadros y las instituciones que realizarán las acciones de preparación

Etapa II: La planificación y organización del proceso de preparación de los cuadros

La etapa se caracteriza por el despliegue de un conjunto de acciones de carácter preparatorio y proyectivo de todos los recursos humanos y gestores que intervienen en el proceso de preparación de los cuadros en la provincia.

Esta etapa se toma como punto de partida las informaciones obtenidas en la primera etapa de trabajo aunque su base está centrada en los resultados del diagnóstico, para diseñar acciones a largo, mediano y corto plazo en el sistema que se planifica y organiza.

Para ello también se definen un conjunto de pasos:

Primer paso: Es importante para poder planificar el sistema es contar con el dominio por parte del Grupo de Preparación y Superación de Cuadros en la provincia de la Base legal de entrada, que a continuación mencionamos: Constitución de la República de Cuba, Acuerdos de los Congresos VI y VII del PCC, Objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, 2012, Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, Decreto- Ley No. 196. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, 2007, Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, Resolución Ministerial No.250/2018 sobre la Categorización de los Cuadros, Requisitos para los cargos y niveles de dirección (Perfil de Competencias).

Otro elemento a considerar antes de comenzar a diseñar la planificación del sistema de preparación es que el grupo conozca la estructura organizativa y los niveles de dirección a los que pertenecen los cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular. Los gestores deben poseer dominio de la cantidad de Direcciones Provinciales Administrativas, Empresas, Direcciones de unidades presupuestadas, Grupos empresariales y Administraciones Municipales que existe en la provincia y están bajo su jurisdicción.

Tomando en consideración lo anteriormente planteado hay que tener presente para la planificación y organización la jerarquización de las necesidades de preparación de los cuadros según las direcciones estratégicas del Gobierno Provincial.

Segundo paso: En este paso debe tener un protagonismo la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial quien tiene dentro de su contenido de trabajo la definición de los niveles de dirección a los que pertenecen los cuadros para poder determinar las acciones a emprender. Las autoras del trabajo proponen que se diseñen y agrupen las acciones tomando en consideración los niveles de dirección que corresponden incidir

en la provincia, donde se agruparían los cuadros, para acercarnos a la individualización de las necesidades de aprendizaje, a los contenidos y perfiles de los cargos que desempeñan

Tercer paso: Este paso va dirigido a organizar las acciones planificadas y la determinación de los recursos humanos, aseguramientos administrativos y técnico-materiales necesarios que intervendrán en el proceso de preparación estableciendo las relaciones de coordinación en correspondencia con las condiciones concretas de la provincia. Es momento de definir cuáles de las acciones requieren de aprovechar las potencialidades que ofrecen las otras instituciones que pueden intervenir en el proceso, ejemplo de ellas la Escuela Provincial del PCC, la Contraloría Provincial, ANEC, Minint entre otros.

Otro momento al organizar el proceso es la conformación de los claustros que intervendrán en cada una de las formas organizativas que fueron definidas anteriormente. Teniendo en cuenta las categorías docentes y científicas y la experiencia que poseen algunos profesores de haber dirigido en algún momento. También como parte de esta etapa se elaboran y rediseñan los programas y los materiales necesarios para la preparación de los cuadros de la provincia tomando en consideración sus principales necesidades de aprendizaje.

En este tercer paso también es imprescindible que se constate la existencia del Aseguramiento Administrativo y técnico-material para desarrollar el cumplimiento del proceso, dígase cantidad de locales, medios de enseñanza, La red de centros (empresas) e instituciones que sirven de escenario (centro donde se impartirá la docencia) al desarrollo de las acciones de preparación, los medios y dispositivos de Información Científico Técnica.

Etapa III Ejecución del proceso de preparación de los cuadros.

En esta tercera etapa que se propone se materializa el cumplimiento de las etapas descritas anteriormente, en ella se llevaran adelante las acciones de preparación diseñadas. En el desarrollo de las acciones los gestores del proceso de conjunto con la Universidad responsable del asesoramiento metodológico y el control del proceso deben velar por el óptimo aprovechamiento de las potencialidades que esté brindando el proceso de preparación de los cuadros diseñado anteriormente. Durante la ejecución de la preparación es importante que los docentes que intervienen se retroalimenten constantemente del desempeño de los cuadros a través de intercambios con el Grupo de Preparación y Superación de Cuadros en la provincia, de manera que les permita ir trabajando con las necesidades de aprendizaje de los cuadros y estos desarrollen motivación y compromiso por el deseo de aprender.

En esta etapa uno de los recursos humanos más importante es el profesor y el papel que este juega, ya que tienen a su cargo la trasmisión a los cuadros de los conocimientos actualizados, deben desarrollar en ellos hábitos y habilidades no solo para transformar sus modos de actuación profesional sino para que estén en condiciones de cambiar la actividad de dirección que ejercen y ponerla a la altura de los tiempos que viven.

Etapa IV Control del proceso de preparación de los cuadros.

La etapa de control va a permitir determinar si existen desviaciones necesarias durante el proceso con el propósito de tomar medidas oportunas que garanticen dar respuesta a las necesidades que de forma jerarquizadas fueron diagnosticadas en el proceso de acuerdo con los objetivos propuestos. Está estrechamente relacionada con la de ejecución, ya que en la medida que se ejecute el proceso el grupo de Preparación y Superación de Cuadros Provincial debe ir controlando las diferentes formas organizativas diseñadas para la preparación, llámese cursos, diplomados, asesorías o cualquier otra diseñada en la provincia, para determinar el cumplimiento de las acciones, el empleo de materiales planificados, las condiciones de los locales que se emplean, constatar que se vayan cumpliendo los períodos y plazos definidos para culminar en tiempo la preparación

Fase V Evaluación de impacto del proceso de preparación de los cuadros.

Para la realización de esta etapa de trabajo las autoras se adscriben al procedimiento metodológico para la evaluación de la capacitación que propone (Bruzon, Sánchez, 2012) el cual puede aplicarse al proceso de preparación de los cuadros y se resumen en tres etapas denominadas: un antes, un durante y después del proceso.

Primera etapa: Antes del proceso

En esta etapa es importante la labor que puedan realizar los gestores, ya que son ellos los encargados de evaluar el efecto del impacto en el proceso de preparación, en el mismo se realizaran encuestas y entrevistas a las direcciones provinciales, empresas y grupos empresariales que fueron objetos de preparación buscando que efecto causó la preparación recibida y los niveles de satisfacción con las acciones que se realizaron. Constituye esta primera etapa la valoración y evaluación de las acciones previstas por el Grupo de Preparación y Superación de Cuadros Provincial desde la etapa de diagnóstico hasta la planificación y organización del proceso.

Para ello resulta importante que los gestores del proceso evalúen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles de las necesidades de aprendizaje tratadas en el proceso de preparación constituyeron verdaderos problemas identificados desde el ejercicio de los cuadros en sus empresas, direcciones provinciales y grupos empresariales?
- ¿Cuáles de esas necesidades de aprendizaje trabajadas no constituyeron un elemento de interés para los cursistas?
- ¿Qué logros y deficiencias en la planificación del proceso de preparación se obtuvieron por parte del Grupo de Preparación y Superación de cuadros provincial?
- ¿Se crearon las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso de preparación en la provincia?
- ¿Fueron efectivas las relaciones de coordinación que llevaron adelante el Grupo de Preparación y Superación de cuadros provincial y la universidad?

Segunda etapa: Durante el proceso

La evaluación del impacto en su segunda etapa el durante, debe relacionarse para la obtención de información con la etapa de ejecución del proceso de preparación de los cuadros, ya que es donde se obtendrá la información necesaria acerca de la calidad de la elaboración de los programas, con la que se imparten los cursos, las asesorías y las diferentes formas organizativas empleadas, así se podrá constatar si están en correspondencia con los intereses y necesidades de los cuadros con lo que fue diseñado por el Grupo de Preparación y Superación de Cuadros Provincial. En el proceder de esta etapa debe quedar claro para el Grupo de Preparación y Superación de Cuadros Provincial que es quien evaluará el impacto del proceso acompañado metodológicamente por la Universidad las siguientes interrogantes:

- ¿El sistema diseñado respondió a las necesidades de aprendizaje de los cuadros?
- ¿Cuál de las formas organizativas fueron las más aceptadas por los cuadros?
- ¿Los métodos utilizados por los profesores constituyeron una vía de aprendizaje para los cuadros?
- ¿Fue factible el horario en que se desarrollaron las acciones de preparación para la asimilación de conocimiento de los cuadros?
- ¿Las acciones de preparación realizadas fueron provechosas para desempeñarse como cuadros?

Tercera etapa: Después del proceso

En esta etapa de trabajo el Grupo de Preparación y Superación de Cuadros Provincial verifica el impacto del proceso de preparación en los cuadros que han sido participe del mismo. Con el asesoramiento de la universidad se crearan instrumentos de observación de los modos de actuación de los cuadros en su lugar

de trabajo, se evaluarán las formas de enfrentar los conflictos, la toma de decisiones, el desarrollo de habilidades directivas, la transferencia de conocimientos, en sentido general es válido constatar en los cuadros si después de la preparación recibida existe un cambio de actitud ante la actividad de dirección de la empresa. No será necesario estudiar el después en todos los cuadros, pero si la selección de un porcentaje significativo resultaría necesario y sobre todo en aquellas empresas, y direcciones que constituyen prioridad para la provincia.

Existen otros elementos importantes que se tomarán en cuenta para obtener información del proceso y su efectividad, como la mejora de los indicadores de las empresas, direcciones y grupos empresariales como eran antes y después de su preparación, otro elemento es la categoría que obtenga en la evaluación del desempeño como cuadro, la evaluación del clima laboral de algunas empresas, la satisfacción laboral de sus trabajadores, el juicio que emitan los cuadros implicados acerca del proceso que constituyen resultados que puedan ser mejorados en el próximo diseño de sistema de preparación en la provincia. Todos estos resultados serán llevados a un informe que se presentará y discutirá en el Consejo Provincial y servirá de base para el próximo diseño de sistema.

El modelo descrito para elaborar el sistema de preparación de los cuadros constituye una guía orientadora y contextualizada a las condiciones de la provincia de Matanzas que facilitan diseñar el proceso y la mejora de las relaciones entre el Gobierno Provincial del Poder Popular y la Universidad en la conducción de este proceso. Las acciones descritas anteriormente deben constituir un modo de actuación para que los cuadros de la Administración Municipal puedan proceder a elaborar los sistemas de Preparación y Superación de los cuadros en los municipios y en cada uno de los niveles de dirección. En su dinámica de implementación constituye un marco de acciones facilitadores de las relaciones de coordinación entre el Gobierno Provincial del Poder Popular y la Universidad contribuyendo al mejoramiento del proceso de elaboración de los sistemas de preparación de los cuadros en la provincia.

Referencias bibliográficas

- Alvarez de Zayas, C. (1889). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior cubana*. La HABANA .
- Añorga, M. (2006). *Proceso de mejoramiento profesional y humano*. La Habana .
- Castillo Quintana, O. (2008). Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales. Villa Clara .
- Compendio de documentos normativos para la labor de los Organos Locales del Poder Popular . (2017). Matanzas , p-170-172 .
- Díaz Hidalgo, S. (2011). Estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial . *artículo* . Holguín .
- Hernández, P. (2016). El papel de las universidades cubanas en la preparación y superación profesional de los directivos en Cuba . *Universidad 2016* .
- Instrucción sobre el perfeccionamiento de trabajo con los cuadros . (2016). Cuba .
- Llumbet, Estanque, Isel. (2019). Sistema de capacitación a cuadros y reservas de la agroindustria azucarera cubana CNCA
- Machado, B. (1999). *Formación de cuadros y Dirección Científica*. La Habana : Ciencia Sociales .
- Morales, P. (2003). Estrategia de preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del docente de primaria y secundaria . Camaguey, Cuba .
- Perez, L. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas* . Madrid: Rialp .
- Salgado, C. (2016). Modelo de capacitación para una entidad de aprendizaje permanente . Matanzas , Cuba .
- Valiente, S. (2002, p-). Fundamentos Teóricos de la formación y superación de los dirigentes . p-12. Holguín .
- Valle, Lima , Alberto . La investigación pedagógica. Otra mirada. Lima . Ciudad de La Habana . ICCP. MINED . 2010 Soporte digital