

Fecha de presentación: febrero, 2022, Fecha de Aceptación: mayo, 2022, Fecha de publicación: julio, 2022

16

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CUADROS, SU IMBRICACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TERRITORIO

ADMINISTRATION OF THE KNOWLEDGE IN SQUARES, THEIR IMBRICATION WITH THE STRATEGIC GLIDING OF THE TERRITORY

Vivian Varens Albelo¹

E-mail: vvarens@ucf.edu.cu.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5235-7314>

Olga Lourdes Vila Pérez¹

E-mail: ovila@ucf.edu.cu

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1385-9629>

¹Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” Cienfuegos. Cuba

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Varens Albelo, V. & Vila Pérez, O. L. (2022). Gestión del conocimiento en cuadros, su imbricación con la planeación estratégica del territorio. *Revista Conrado*, 18(87), 142-150.

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo presentar una metodología sustentada en procedimientos para la gestión del conocimiento en cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular en Cienfuegos, que contribuya al mejoramiento de la gestión del proceso académico, de formación y desarrollo de competencias directivas, al posibilitar la imbricación con la dirección estratégica de la provincia. Significa un aporte a la mejora de gestión de gobierno y contribuye al cumplimiento de los planes de desarrollo del territorio. El trabajo es una innovación de la Universidad de Cienfuegos para el perfeccionamiento de la gestión administrativa del Ministerio de Educación Superior. Como resultado esencial, se sustenta la propuesta de un sistema de procedimientos armónicamente estructurados como guía para la identificación de necesidades de desarrollo de competencias en los cuadros mediante el uso de técnicas modernas que permita la imbricación con los objetivos estratégicos del territorio. Para ello se utilizan los métodos teóricos y empíricos. Como parte de los empíricos, además del análisis de documentos se sostiene un conjunto de técnicas, herramientas y métodos pedagógicos y didácticos que facilitan su aplicación.

Palabras clave:

Competencias, gestión del conocimiento, objetivos, cuadros, técnicas

ABSTRACT

The objective of this research is to design a methodology based on procedures for the management of knowledge in cadres of the Provincial Government of Popular Power in Cienfuegos, which contributes to the improvement of the management of the academic process, training and development of managerial skills, by enabling the imbrication with the strategic direction of the province. It means a contribution to the improvement of government management and contributes to the fulfillment of the development plans of the territory. The work is an innovation of the University of Cienfuegos for the improvement of administrative management of the Ministry of Higher Education. As an essential result, the proposal of a system of harmonically structured procedures is supported as a guide for the identification of skills development needs in the cadres through the use of modern techniques that allow the interweaving with the strategic objectives of the territory. For this, theoretical and empirical methods are used. As part of the empirical studies, in addition to document analysis, a set of pedagogical and didactic techniques, tools and methods are supported that facilitate their application.

Keywords:

Competitions, administration of the knowledge, objectives, squares, technical

INTRODUCCIÓN

El tema abordado es de importancia vital en las condiciones actuales. Nutrir a los cuadros de nuevos conocimientos, propicia la garantía de una mejor gestión en el plano empresarial y gerencial. Este asunto se ha analizado desde diversas aristas. El desarrollo de competencias en los gobernantes ha promovido un mejor efecto en la eficiencia, en una adecuada utilización de los recursos; en una organización efectiva de la fuerza de trabajo y en un mayor bienestar de la ciudadanía.

Como antecedentes, autores como (Lado & Wilson, 1994; Gratton, 2001; Cuesta, 2014) consideran que la gestión de competencias es, una forma de la organización para conocer mucho mejor su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro. Por su parte Colás, Conde, & Reyes (2019) propone un modelo de gestión de competencias basado en un enfoque socio-cultural que contempla cuatro variables: dominio, preferencia, reintegración y apropiación.

Los conocimientos, las habilidades y las experiencias puede tener gran efecto sobre los resultados organizacionales, y el logro de las metas estratégicas de una entidad, pero no siempre se gestiona con este enfoque.

En este contexto los directivos del Gobierno Provincial del Poder Popular en Cienfuegos, se encuentran inmersos en el perfeccionamiento de la actividad gubernamental a través de la descentralización de facultades, y ocupando un lugar cimero en el desarrollo local como eje articulador del desarrollo en todo el quehacer cienfueguero. En la gestión se definen los objetivos entre los cuales se abordan los problemas a resolver para los diferentes niveles requeridos. Los cambios en estructuras y readaptación de nuevas funciones gubernamentales permitirán proveer a estos sujetos de nuevos atributos y competencias necesarias para garantizar la gobernabilidad y gobernanza en función de mejores resultados y satisfacción ciudadana.

También estos directivos, se encuentran inmersos en el proceso de reordenamiento monetario; lo que exige una revitalización en la gestión de sus conocimientos y habilidades en función de desarrollar competencias directivas, dado que son ellos los encargados de llevar adelante estos procesos de cambios. (Varens & Sarduy, 2013)

En Cuba existen algunas normativas que avalan estos aspectos. Como ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social estimula la gestión de competencias, al aprobar el Reglamento trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos donde se procura un mejor desempeño. (Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], 2006). De igual modo en el Decreto Ley

No. 196 (2007) Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, en su Artículo 32, fundamenta lo siguiente: “constituye un sistema coherente, que garantiza la continuidad del proceso con los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas.” (p. 449).

Se toma en cuenta también, la Resolución 60 (2011), emitida por la Gaceta Oficial de la República de Cuba que establece las Normas del sistema del control interno. Por su parte los requisitos de la Norma Cubana, NC 3000/2007 relacionada con la Gestión Integral del Capital Humano, exige la formación y desarrollo de competencias como una premisa en la gestión en los recursos humanos; ello está sustentado en la Política del Partido Comunista de Cuba, y expresado en los Lineamientos de la Política económica y social 104 y 269 correspondientes al VII Congreso del Partido.

Del mismo modo, el Consejo de Estado emite el Decreto Ley 13 (2020) relacionado con el Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, quien expone en el Capítulo VII, Artículo 44 que se debe garantizar que:

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. (p. 897)

También en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, se esboza el Decreto Presidencial 208 (2021), que contempla el Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, en su Capítulo IV enfatiza que:

Alcanzar la preparación específica para el cargo, previo a su promoción: Se refiere a poseer las competencias del cargo, antes de ser promovido para desempeñarlo, por la obtención de conocimientos y desarrollo de habilidades; así como el dominio de las normativas, los procedimientos, las funciones, atribuciones y obligaciones. (p. 907)

Para el desarrollo y el avance de la provincia de Cienfuegos se hace vital la necesidad de que sus cuadros y reservas a través de un estudio sistemático dominen los modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías, aplicándolas creadoramente en correspondencia con los intereses del territorio y de la nación.

Pero la cultura y la experiencia en el territorio muestra insuficiencias para que las direcciones de cuadros

conozcan y sepan definir qué es competencia y cómo se elabora un perfil de competencia directiva. Así lo afirma el Consejo de la Administración de Cienfuegos (2020) que contempla, el Sistema de preparación y Superación de los cuadros y sus reservas para el periodo 2020 -2023.

Por esta razón el artículo propone una metodología que contribuirá con la gestión de competencias directivas en los cuadros de subordinación local, en busca de una conducta estratégica organizacional que permita actuar proactivamente para contribuir al logro de los objetivos estratégicos y al desarrollo local del territorio.

DESARROLLO

Hoy la preparación de los cuadros y la estrategia adoptada ha estado dirigida al cambio de mentalidad, cuestión esta que requiere de soluciones innovadoras, de un trabajo eficiente en el quehacer del ejercicio de la administración pública y una efectiva preparación de los servidores públicos. La propia actualización del modelo de desarrollo cubano que se construye necesita de cuadros competentes y altamente calificados para una gestión de gobierno a tono con las demandas actuales.

Es indispensable que los gobiernos locales y el sistema empresarial para alcanzar una administración pública y empresarial transparente, ágil, eficaz y eficiente, contribuyan al desarrollo sostenible a través de una gestión de gobierno orientada a la innovación con la actuación consciente y ética de los cuadros. por ello es importante el perfeccionamiento de los programas de estudio, de la comprensión de realizar entrenamientos en el puesto de trabajo, de potenciar el autodidactismo, entre otros aspectos necesarios de manera que ganen en conocimientos, destrezas, habilidades, se anticipen a los problemas y den solución a las demandas de la sociedad, las cuales impactan de manera significativa en el desarrollo endógeno de las localidades y en el crecimiento económico de la nación.

Se hace imprescindible asegurar en el gobierno provincial del Poder Popular de Cienfuegos una continua preparación y superación de los directivos y sus reservas en función de fortalecer las competencias para que estén en correspondencia con los cambios estructurales y funcionales que se suceden en los marcos de la actualización del modelo económico y social cubano para responder además de lo estipulado en la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, a la Política para impulsar el Desarrollo Territorial.

Al respecto, Valdés (2013) considera que: “Las competencias no están dadas, su génesis se encuentra en la

relación transformadora de la personalidad con el mundo.” (p. 26)

Otros investigadores como Rodrigo, Rodrigo, & González (2017), opinan que:

El capital humano, como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión, ha transitado hacia un enfoque estratégico dentro de la organización. Se plantea que esto significa cambiar la mentalidad gerencial, dentro de la gestión de la información y el conocimiento (p.16)

Otros investigadores le otorgan relevancia a las competencias que deben alcanzar estos profesionales durante el proceso de formación y desde la perspectiva pedagógica, ofrecen argumentos relacionados con las habilidades, conocimientos, capacidades, que debe tener un profesional, un cuadro o un especialista para ejercer sus funciones de manera eficiente y cumplir con su responsabilidad social. En ello destacan: (Piñón, Sapién, & Gutiérrez, 2019; Frieiro, González, & Domínguez, 2021; Martínez, Martínez, & Vázquez, 2022)

Por su parte, (Díaz-Canel & Fernández, 2020), hacen referencia a los conocimientos que deben adquirir los actores locales en dependencia del contexto donde actúan, y en ello reflexionaban lo siguiente:

Conocimiento situado significa que cada contexto según sus particularidades medioambientales, sociales y culturales, nivel de desarrollo, expectativas de sus poblaciones y oportunidades, demanda diferentes tipos de saberes y relaciones entre ellos. El conocimiento valioso para un contexto puede no serlo tanto en otro (p.9).

Se pone entonces de manifiesto, lo imprescindible de estar a tono con la nueva realidad económica, política y en todos los ámbitos del quehacer del cuadro. En cada momento del desarrollo económico y social se exige de nuevas competencias y requerimientos para ofrecer soluciones a los problemas existentes.

De igual forma, se precisaba que, ante la nueva gestión de gobierno, la preparación de los cuadros y la estrategia adoptada por el país, está encaminada a propiciar el cambio de mentalidad, cuestiones estas, expuestas en los Lineamientos de la Política Económica y Social emanados de los congresos del Partido u otros documentos normativos. (Díaz-Canel & Delgado, 2021)

Para todo ello es ineludible fortalecer la gestión del conocimiento en cuadros y reservas concebida como proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de aprendizaje, habilidades y destrezas, en correspondencia con los objetivos estratégicos y formar parte de

la gestión integral de los recursos humanos, donde cada cargo debe contar con las siguientes condiciones:

- Perfiles de competencias, dejando declaradas las competencias directivas necesarias exigidas por el cargo para ejercer con óptimo desempeño.
- Diagnósticos de las potencialidades del cuadro que ocupa el cargo.
- Determinación de las necesidades de capacitación, con el propósito de formar y desarrollar conocimientos y habilidades que le permitan el cumplimiento de sus funciones en el cargo que desempeña.

Todas las acciones de capacitación tienen que contar con el sistema informativo de la dirección de cuadro del gobierno provincial del Poder Popular y la debida aprobación metodológica del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Cienfuegos.

El gobierno como beneficiario, debe asegurar que las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas se evalúan para determinar objetivos equilibrados y acordados, establecer las prioridades, tomar decisiones e implementar acciones. De igual forma, debe evaluar el desempeño y controlar el cumplimiento de los objetivos, así como establecer las responsabilidades y competencias en todos los niveles de dirección, con institucionalidad. Estos requerimientos pueden formar parte de los sistemas de gestión del gobierno soportados sobre la base del conocimiento, aspectos estos en los que hay que trabajar, pues aun constituyen una asignatura pendiente.

Estos elementos deben ser resultado de la correcta aplicación de los métodos, medios, condiciones adecuadas, eficiente comunicación, trabajo metodológico y aplicación de la estrategia maestra principal: el trabajo político ideológico, por parte de profesores, asesores y cuadros, que deben ser evaluados con rigor en cada acción de preparación y superación.

Para generar cambios en este sentido, se necesita promover nuevos paradigmas de

producción, difusión y aplicación de los conocimientos. Para ello deberá consolidarse el sistema de trabajo de gobierno con las universidades, quien, de conjunto con los gobiernos y demás actores locales, sobre la base de la innovación, la ciencia, la introducción de nuevas

metodologías, herramientas y el uso de la informática, así como la inclusión de saberes de manera integrada, permitirán elevar los niveles de competencia necesarios y deseados para llevar a cabo las nuevas transformaciones.

Asimismo, se necesita de un sistema de información y comunicación efectiva, este es otro atributo de las competencias que debe regir en las condiciones actuales. Fomentar la información oportuna a la base, al delegado, a los electores, de manera acertada, segura y veraz se torna indispensable para la actividad de dirección.

Estos elementos se obtienen con la implementación de la Metodología para gestionar conocimientos con un enfoque de competencias para cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.

Materiales y métodos

Dentro de los métodos utilizados se tuvo en cuenta los teóricos y empíricos, dentro de los teóricos, el método lógico histórico, sirvió para sustentar la evolución del tema estudiado, el comportamiento de los cuadros del estado y del gobierno en Cienfuegos, entre otros elementos. También el método de análisis y síntesis permitió corroborar las debilidades de los mismos en la gestión del conocimiento para ejercer sus funciones de manera adecuada. Dentro de los empíricos, el análisis de documentos toma lugar, pues esta problemática parte de cumplimentar con lo estipulado en los documentos rectores del trabajo de los cuadros y sus reservas como los decretos leyes, leyes, resoluciones y lo regido en el sistema de preparación de los cuadros, emitido por el estado cubano.

A su vez, se presenta la metodología para gestionar el conocimiento de los cuadros administrativos y también políticos tomando en cuenta la importancia estratégica de la misma en las condiciones actuales, donde las formas de propiedad, la manera de actuar y pensar deberá estar a tono con las nuevas exigencias; la propia descentralización de las facultades y la autonomía que se le ofrece a los gobiernos y directivos administrativos y políticos requieren hoy de nuevos saberes y procedimientos.

La metodología está constituida por una serie de etapas y procedimientos, la que se propone como herramienta para una mejor gestión de la labor de dirección. Esta herramienta se muestra en la Figura 1

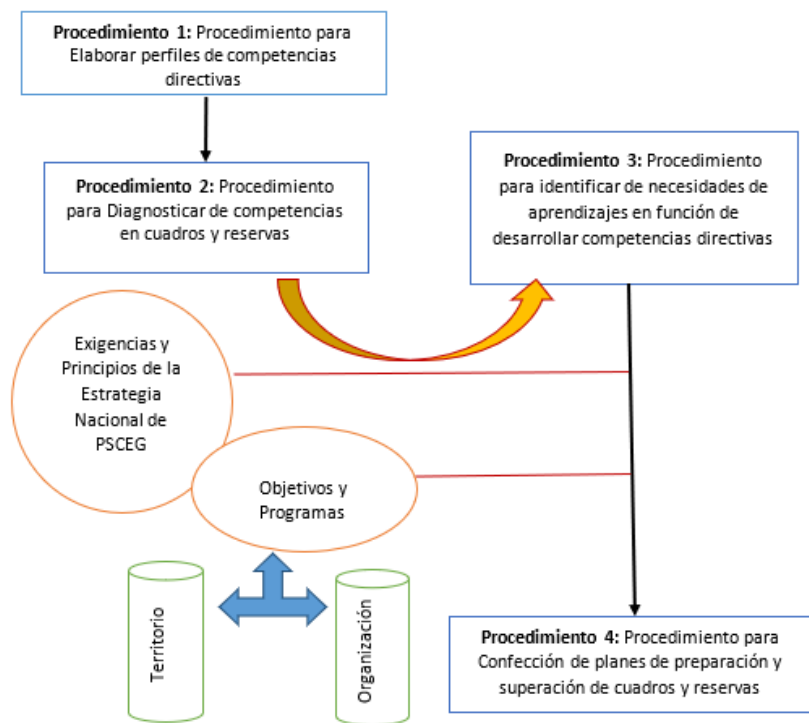


Figura 1: Ruta gráfica de la metodología para gestionar conocimientos con un enfoque de competencias para cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2020.

La síntesis presentada obliga a especificar la metodología en etapas donde de manera sistémica se observe la secuencia lógica de sus pasos, según los objetivos de cada procedimiento. (Ver Tabla1)

Tabla 1: Estructura sistémica entre procedimientos y etapas que conforman la metodología para identificar necesidades de desarrollo de competencias directivas en cuadros.

Procedimientos	Objetivos	Etapas
No 1: Procedimiento para elaborar perfiles de competencias directivas	I: Capacitar y/o entrenar a los directivos	1: Realización de seminarios y talleres con directivos que tienen experiencia y pueden aportar para la conformación del perfil de competencias.
	II: Organizar del trabajo	1: Puntualizar generalidades para la implementación del procedimiento 2: Creación del comité de competencias
	III: Confección de los perfiles de competencias	1: Análisis de la influencia de las competencias directivas 2: Determinación de las competencias directivas de cada cargo
No 2: Procedimiento para diagnosticar competencias directivas en los cuadros	I: Diagnosticar el trabajo con los cuadros	1: Investigación y análisis del trabajo con los cuadro
	II: Determinar las competencias directivas existentes en los cuadros	1: Aplicación de los instrumentos para identificar competencias directivas en los cuadros 2: Análisis de los resultados

No 3: Procedimiento para identificar necesidades de aprendizajes en función de desarrollar competencias	I: Determinación de las brechas	1: Análisis del perfil y del diagnóstico de las competencias directivas en cada cuadro.
	II: Analizar los resultados individuales colectivo	1: Verificación de las coexistencias de necesidades de aprendizaje entre los cuadros y analizar posibles influencias.
	III: Analizar los objetivos y los programas de la organización y del territorio	1: Análisis de los objetivos y programas del territorio para el periodo que se investiga y la incidencia de la organización en el cumplimiento de los mismos 2: Analizar los objetivos y programas de la organización con las brechas detectadas
	IV: Analizar la brecha y los contenidos y formas organizativas de la Estrategia de preparación y superación de cuadro	1: Confección de una matriz de relaciones entre competencias a desarrollar y las funciones de la dirección. 2: Confección de una matriz de relación entre competencia directivas y los contenidos y formas organizativas de la estrategia nacional de preparación y superación.
No 4: Procedimiento para confeccionar planes de preparación y superación para cuadros en función de desarrollar competencias directivas	I: Confeccionar el plan de preparación y superación para cuadros en función de desarrollar competencias directivas	1: Confección de los planes de preparación y superación de cuadro en función de desarrollar competencias directivas.
	II: Aprobar el proceso.	1: Confección de un informe al Consejo de Dirección con los resultados del proceso para su aprobación.

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2020.

Resultado y Discusión

Para la implementación de la metodología para gestionar el conocimiento de los cuadros administrativos y políticos, es necesario realizar un examen de los actores principales que intervienen en el proceso, y se pueden clasificar, como se representa en la Figura 2.

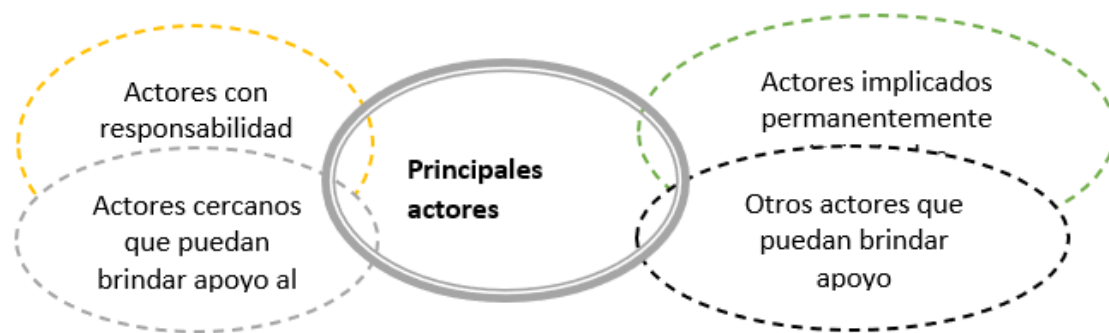


Figura 2. Actores principales que intervienen en el proceso.

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2020.

En la figura se identifican los actores con responsabilidad en la aplicación del sistema provincial de preparación y superación que está estipulado por la Dirección de cuadro del gobierno provincial del Poder Popular y la Universidad de Cienfuegos. Como actores implicados de forma permanente (principales beneficiarios) se encuentran: los cuadros y reservas del sistema del Poder Popular y entidades de subordinación local. Considera, además, otros actores cercanos que puedan brindar apoyo al proceso: Delegación Provincial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente (CITMA), Escuelas ramales y Centros de capacitación, del Partido Comunista de Cuba (PCC), Ministerio del Interior (MININT), entre otros, así como aquellos que puedan brindar apoyo al propio proceso de capacitación, tales como los entrenadores del sistema empresarial, y cuadros de experiencia en el proceso de dirección.

Particularmente, las Universidades ejercen un papel esencial en este camino, el vínculo Universidad sociedad y sistema empresarial del territorio lleva consigo la actividad de gobernabilidad y dirección de procesos de manera proactiva, interrelacionada. Se necesita de competencias que implique para los cuadros proactividad, iniciativas, proyección,

anticipación a los problemas y hechos, así como el control y monitoreo de las actividades, programas y acciones e implementados. No es menos cierto que a veces ocurren situaciones arbitrarias y coyunturales que hay que resolver, pero también es cierto, que la anticipación a la acción es uno de los elementos indispensables a enaltecer hoy en cualquier sistema de preparación que se conciba.

Para organizar el trabajo la primera tarea es declarar el orden organizativo de cómo inicial y desarrollar el trabajo de implementación de la metodología y vincular esta con otros elementos de interés en la provincia. La proyección organizativa de esta tarea se exhibe en la figura 3

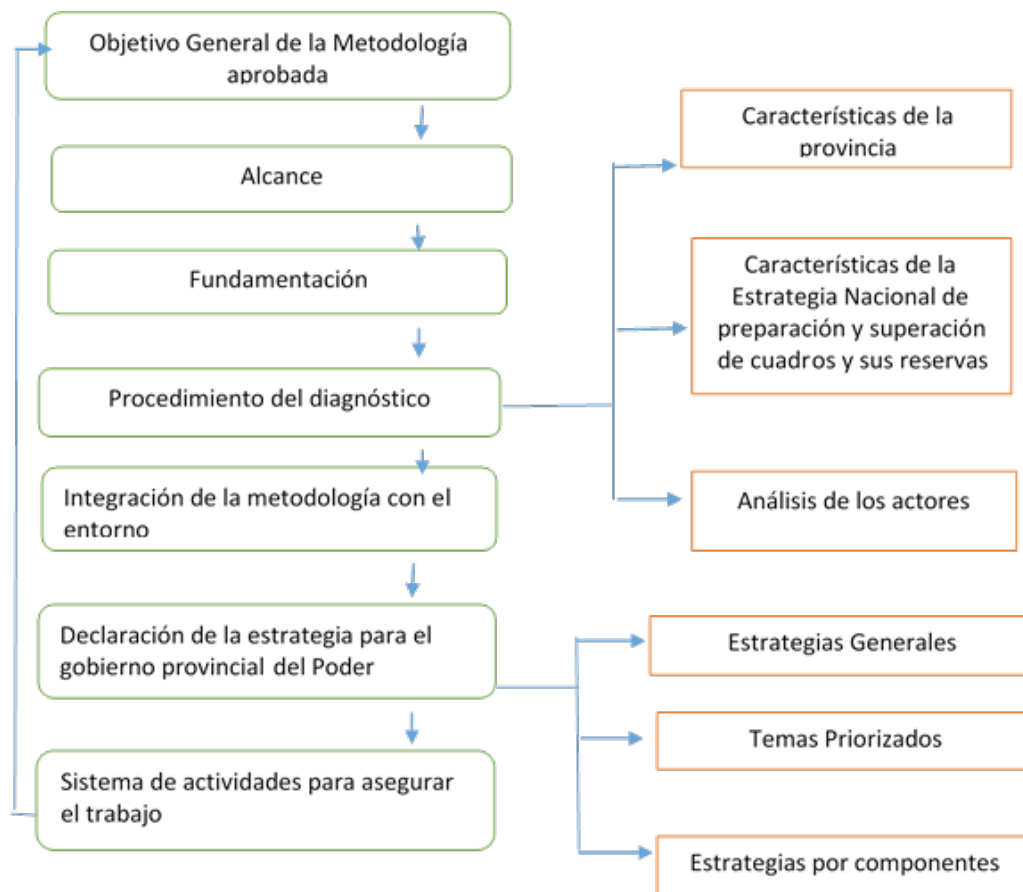


Figura 3: Proyección organizativa de la implementación de la metodología para gestionar competencias directivas en cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular.

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2020.

Al alcanzar los resultados esperados, con la implementación de los cuatro procedimientos de la metodología para gestionar conocimientos, se obtiene lo siguiente:

- Un plan de preparación y superación de los cuadros del gobierno provincial del Poder Popular que cubra las brechas que existen entre las competencias necesarias para el cargo y las existentes en cada cuadro o reserva, lo que contribuye a gestionar competencias que le posibilite un mejor desempeño de sus funciones.
- La imbricación de este plan con la planeación estratégica del territorio, que busca alinear estas acciones con las proyecciones estratégicas de la provincia.

Otro de los resultados alcanzados es que la implementación de la metodología se verificará según esté proyectada la ejecución de los procedimientos, simultáneamente el plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Se sugiere, el chequeo de la misma de manera sistemática, donde se relacionará el cumplimiento de los objetivos y las acciones de capacitación, se examinarán los indicadores y se procederá a su discusión.

Lo planteado permitirá concretar cómo se ha ejecutado el sistema y los planes de preparación y superación y, para ello, será imprescindible emplear diferentes mecanismos, herramientas y técnicas de análisis y selección de indicadores que permitan conocer la repercusión de las acciones de capacitación en sus cuatro momentos (antes, durante, al finalizar, y un tiempo después de realizada) y conformar el balance donde se recoja toda la información relacionada con el impacto de la gestión del conocimiento de estos actores.

Como elemento esencial que aporta la metodología se sostiene, que cada acción de preparación y superación brinda la posibilidad de evaluar su impacto, lo que será encargo de la entidad capacitadora, órgano de cuadro o directivo según corresponda. El resultado del impacto percibido será registrado en la evaluación de cada uno, lo que constituye una responsabilidad de la Dirección de cuadro del gobierno provincial del Poder Popular

La evaluación del impacto permite verificar el cumplimiento de los objetivos de las acciones de capacitación, el análisis de los indicadores para proceder a su discusión y su adaptación, de manera que este proceso constituya la retroalimentación para el perfeccionamiento continuo del sistema de trabajo de estos directivos.

CONCLUSIONES

A partir de las actuales condiciones en que opera la economía cubana, se hace indispensable fomentar la gestión del conocimiento de los directivos, en función de que cumplan con determinadas competencias para ejercer una labor de dirección eficiente. Se necesita de cuadros creativos, dinámicos, proactivos, previsores, que tomen decisiones flexibles y, que se ajusten, a las nuevas demandas del entorno y del propio proceso de dirección. En la gestión del gobierno, hay competencias indispensables que, en el nuevo esquema de preparación de los cuadros del estado y su reserva, se deberá incorporar, gestionar eficazmente las actividades de innovación y lograr los resultados previstos a diversas organizaciones, exige de la capacidad de innovación y propiciar una mayor eficacia en el diseño e implementación de las políticas dirigidas a la administración pública. De igual forma, la competitividad de la organización y al desarrollo de la localidad y sus miembros es un factor indispensable para llevar a vías de hecho el desarrollo económico y social.

La investigación facilita contar con una metodología para gestionar conocimientos en cuadros y reservas del Gobierno Provincial del Poder Popular, tras realizar una identificación de las competencias exigidas en cada cargo, así como diagnosticar las existentes en los cuadros

ocupantes. También considera el análisis de las demandas de necesidades de aprendizaje y la elaboración de planes de preparación y superación individuales, en correspondencia con el sistema de trabajo con los cuadros y su imbricación con la planeación estratégica de la provincia.

Una buena gobernanza se encuentra sustentada a través de la capacidad de liderazgo, participación y colaboración entre gobierno y actores económicos del territorio así como, de la población civil involucrada, que responda al contexto y a las necesidades, e incorpore la innovación en la gestión gubernamental y en todos los ámbitos de la sociedad, para poder cumplimentar con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, el Plan Nacional de Desarrollo del país hasta el 2030 y las metas establecidas en todos los niveles de dirección.

Como resultado de esta investigación se expone el diseño de cuatro procedimientos que como alcance permite una retroalimentación, al posibilitar el perfeccionamiento del proceso de trabajo con los cuadros. La metodología expuesta se poya en instrumentos y métodos científicos que validan su aporte teórico; ella tiene aplicabilidad, y puede ser generalizada, a otras provincias del país, particularmente, en los gobiernos provinciales del Poder Popular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Colás Bravo, P., Conde Jiménez, J. & Reyes de Cózar, S. (2019). El desarrollo de la competencia digital docente desde un enfoque sociocultural. *Revista Comunicar*, 61, 21-32. DOI: <https://doi.org/10.3916/C61-2019-02>
- Consejo de Estado (2007). *Decreto Ley 196. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Consejo de Estado. (2020). *Decreto Ley 13. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Capítulo VII*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Consejo de la Administración de Cienfuegos (2020). *Sistema de preparación y Superación de los cuadros y sus reservas para el periodo 2020-2023*. CAP Cienfuegos.
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2011). *Resolución 60 sobre Normas del Sistema de Control Interno*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2021). *Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Capítulo IV*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2006). *Reglamento de Trabajo de la capacitación y desarrollo*. Disponible. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VII Congreso. Política.
- Cuesta Santos, A. (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. Academia.
- Díaz-Canel Bermúdez, M.M. & Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000100006
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Fernández, A. (2020). Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la dirección*, 14, (2), 5-32. <https://scholar.google.es/citations?user=GYe6jtwAAAAJ&hl=es>
- Frieiro, P., González Rodríguez, R. A., & Domínguez Alonso, J. (2021). Autoestima de estudiantes españoles de secundaria: dimensiones e influencias de variables personales y educativas. *Revista Publicaciones*, 51(2), 23-59 <https://doi.org/10.30827/publicaciones-v51i220915>
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano*. Prentice Hall.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive Advantage: A competency-based perspective. *Academy Of Management Review*, 19(4), 699-727. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=20206&tip=sid&clean=0>
- Martínez Mollineda, C., Martínez Pedraza, R., & Vázquez Coll, D. (2022). Competencia en el profesorado universitario derivadas del impacto de la COVID. *Revista RIEOEI*, 88(1), 101-109. <https://doi.org/10.35362/rie8814823>
- Norma Cubana (2007). NC 3000/2007. Gestión Integral del Capital Humano. <https://www.nc.cubaindustria.cu>
- Piñón Howlet, L. C., Sapién Aguilar, A. L., & Gutiérrez Diez M. C. (2019). Autoevaluación del docente en competencias tecno pedagógicas para la elaboración de materiales didácticos virtuales. *Revista Publicaciones*, 49(5), 161-177. <https://doi.org/10.30827/publicaciones-v49i5.8318>
- Rodrigo Ricardo, J. E., Rodrigo Mastrapa, J., & Gonzales Velázquez, M. (2017). Gestión de competencias administrativas en empresas. *Retos de la dirección*, 9(2). <https://scholar.google.es/citations?user=GYe6jtwAAAAJ&hl=es>
- Valdés Florat, D. C. (2013) Procedimiento para la identificación de competencias desde la perspectiva histórico cultural. *Retos de la dirección*, 4(2). <https://scholar.google.es/citations?user=GYe6jtwAAAAJ&hl=es>
- Varens Albelo, V., & Sarduy Ávalo, L. (2013). La identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas. Una experiencia en Cienfuegos. MES.