

3. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA SOCIEDAD CUBANA

ANALYSIS HISTORICAL TENDENCIAL OF THE PREPARATION OF THE AUTHORITIES IN THE CUBAN SOCIETY

Daylis Teresa Ramírez Álvarez
Universidad de Matanzas

<https://orcid.org/0000-0002-8385-48> Email: daylis.ramirez@umcc.cu

Inés Milagros Salcedo Estrada.
Universidad de Matanzas

<https://orcid.org/0000-0003-3188> Email: ines.salcedo@umcc.cu.

Zenaida Eusebia Ponce Milián
Universidad de Matanzas

<https://orcid.org/0000-0002-2819-5503> Email: zenaida.ponce@umcc.cu

Resumen

El análisis de la preparación de los cuadros en el país después de 1959, precisa un estudio inicial de su evolución conducente a la identificación de los aciertos y desaciertos para su transformación, que permita la valoración de su repercusión y desarrollo con énfasis en la realidad nacional desde su propia historia. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo presentar un análisis de las tendencias y los principales momentos históricos de este proceso pedagógico en Cuba. Se emplea una metodología cualitativa, basada en la revisión de fuentes documentales, en la sistematización de la información fueron utilizados los métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción de la que se deriva la posibilidad de reconocer el devenir de este proceso en el contexto nacional desde una mirada pedagógica. Los resultados obtenidos muestran argumentos que permiten asumir rasgos que identifican la evolución de la preparación de los cuadros en diferentes períodos con una mirada pedagógica para contribuir a su perfeccionamiento.

Palabras clave: cuadros, preparación, proceso

Abstract

The analysis of the preparation of the authorities in the country after 1959, precise an initial study of their conducive evolution to the identification of the successes and

mistakes for their transformation and development that it allows the valuation of their repercussion and development with emphasis in the national reality from their own history. In this sense, the present work has as objective to present an analysis of the tendencies and the main historical moments of this pedagogic process in Cuba. A qualitative methodology is used, based on the revision of documental sources in the systematizing of the information the theoretical methods they were used as the historical one logical, analysis synthesis and inductions deduction. of the one that is derived the possibility to recognize becoming of this process in the national context from a pedagogic look. The obtained results show arguments that allow to assume features that identify the evolution of the preparation of the authorities in different periods with a pedagogic look to contribute to their improvement.

Keywords: authorities, preparation, process

INTRODUCCIÓN

Al abordar la evolución histórica de la preparación de los cuadros en Cuba afirman autores como: Santisteban (2003); Valiente (2001); Vázquez (2007); Consuegra (2007) que inicia de manera oficial e institucionalizada a partir de 1959, tras el triunfo de la Revolución. En este sentido, se presenta la organización de sus principales momentos, organizados por períodos, hechos y acciones, que constituyen puntos de referencia en la preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno en Cuba, desde el triunfo de la Revolución hasta la fecha.

La preparación de los cuadros ha transitado por distintas etapas o períodos que a su vez reflejan la propia dinámica del proceso revolucionario. La sistematización del tema realizada por las autoras conduce al análisis histórico de este proceso realizado por varios autores como Guevara (1962); Dorticós (1969); Carnota (1999); Pinto (2000); Hurtado (2001); García (2004); Columbié (2005); Montenegro (2015); López (2018); Codina (2018); Llumbet (2019) y Martínez (2021) quienes lo han caracterizado según los cambios en el entorno económico, político y social del país.

Los autores citados ofrecen una sistematización a partir del 1959 cuyo eje principal es dar a conocer los hechos y acontecimientos que explican el desarrollo y evolución de la preparación de los cuadros en Cuba a partir de 1959 hasta el 2015. Estos antecedentes permiten a las autoras profundizar y estudiar el proceso de preparación de los cuadros y redimensionar su evolución hasta el 2022 desde la comprensión de su carácter pedagógico ajustado a los fines de la investigación que se presenta.

En tal sentido, se planteó como objetivo: presentar un análisis de las tendencias y los

principales momentos históricos de este proceso pedagógico en Cuba

METODOLOGÍA

La investigación se sustenta en una concepción humanista y dialéctico-materialista, desde la cual se fundamentó el empleo de diversos métodos del nivel teórico. Se asume un enfoque cualitativo, pues posibilita la recolección y el análisis de datos, su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno objeto de estudio. Estos favorecieron la determinación de los fundamentos y el arribo a consideraciones planteadas en el transcurso de la investigación. El histórico-lógico permitió abordar la evolución del proceso de preparación de los cuadros en Cuba, el analítico-sintético y el inductivo-deductivo propiciaron la realización de las generalizaciones teóricas, la integración y adecuación a los periodos propuestos, la sistematización para organizar los conocimientos a partir de los resultados de las consultas bibliográficas y el establecimiento de las aproximaciones al estudio de las investigaciones sobre el tema y sus contribuciones relacionadas con el objeto

La revisión de documentos, aportó información para la constatación y la integración de los datos y facilitó la indagación sobre la información expresada en los aspectos normativos, jurídicos y legales acerca de la preparación de los cuadros en Cuba que permitieron establecer las esencias que direccionan el proceso de preparación de cuadros

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

Los resultados de la revisión bibliográfica se centraron en artículos, tesis de maestrías y doctorales que se encuentran en sitios como: Google Académico, Scielo, Redalyc, y en revistas cubanas dirigidas a la temática que se investiga entre las que se encuentran Retos de la dirección, Folletos gerenciales y Revista cubana de Administración Pública y Empresarial

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

Período de 1959 a 1971: Acciones desarrolladas

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

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

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

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

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

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

Periodo de 1972 al 1989: Acciones desarrolladas

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

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

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

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

Se incluyen nuevos contenidos como las técnicas de computación en los programas de preparación de los cuadros, las habilidades en la organización de su trabajo personal y sus relaciones interpersonales, administración del tiempo, delegación efectiva, planeación y organización del trabajo, liderazgo y motivación y además la dirección por objetivos.

Con los conocimientos y la implementación de experiencias acumuladas hasta ese momento, en 1988 se crearon los primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección, el CETED en la Universidad de la Habana y el CETDIR, en el Instituto Politécnico Superior José Antonio Echevarría (IPSJAE). Estos colectivos de profesores diseñaron e impartieron nuevos programas de preparación a cuadros de empresas y entidades públicas. Las formas organizativas que predominaron en los programas fueron: cursos, talleres e incorporan los seminarios y la consultoría gerencial, los cuales se desarrollaron a tiempo completo.

Dada la importancia que adquirió la preparación de los cuadros para los sectores y empresas se comienza a utilizar otra forma organizativa, el entrenamiento a equipos de dirección, centrado por primera vez en la determinación de necesidades de aprendizaje de los cuadros donde se iba a implementar el programa.

En consecuencia, surgen las Escuelas Ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y el proceso comienza a planificarse vinculado a las Universidades y los Institutos Superiores Pedagógicos, lo que influye en una mejoría en lo didáctico, en lo metodológico y en el uso de métodos de enseñanza que promovían el intercambio de experiencias.

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

Periodo de 1990 al 2000: Acciones desarrolladas

A consecuencia de la desaparición del campo socialista y la desintegración de la URSS, se produce la agudización del período especial. Los cuadros cubanos tenían que empezar a trabajar en condiciones muy diferentes, en que los abastecimientos, los clientes y los recursos financieros ya no estaban garantizados por el plan, sino que tenían que resolverlos con una gestión eficiente de mercados, clientes, y de los

recursos financieros con que contaban en las empresas que dirigía. (Codina,2004, p.12)

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

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

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

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

Período 2001 al 2022. Acciones desarrolladas

El período en sus primeros años se enmarca en la continuidad de la Batalla de Ideas, se mantiene la prioridad en la preparación en lo político – ideológico y comienza la Universalización de la Educación Superior. Los centros universitarios municipales eran los encargados de conducir el proceso de preparación de los cuadros del territorio.

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

El proceso de preparación de los cuadros en estos años fortalece la institucionalización y se crea la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno el 18 de octubre del 2011, comienzan a impartirse los Diplomados de

Administración Pública y Gestión y Dirección Empresarial tanto a nivel nacional como en los territorios para los cuadros del nivel intermedio de dirección.

La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, entre los años 2018 y 2022, incidió en el perfeccionamiento en el trabajo con los cuadros, razón que constituye uno de los retos más importantes en la actualidad al ser indicada como una necesidad por el presidente cubano al expresar “no puede cumplirse lo que no se conoce bien. Los cuadros deben leer y estudiar” (Díaz- Canel, 2020, p.9).

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

Un rasgo importante en esta etapa es que se aprueba el 19 de marzo del 2021 el Decreto-Ley13/2020 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”, este tiene como objeto establecer las normas básicas para la aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas y también el Decreto-Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” con el objeto de establecer los elementos organizativos, las normas y los procedimientos para la mejor aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.

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

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

En el año 2019 se comienzan a diseñar de manera estratégica programas de preparación para los intendentes donde sus principales contenidos se dirigieron a: La Administración pública, Gestión del gobierno municipal, Gestión por procesos, Sistemas de trabajo, Planeación estratégica, Sistema Productivos Locales, Diseño de

Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), Políticas para el desarrollo territorial, Gestión Financiera para el Desarrollo Local y sus incentivos, Gestión de proyectos de desarrollo local, Cadenas de valor, Contabilidad gubernamental y presupuesto en función del Desarrollo Territorial, Diseño de estrategias de comunicación social, Gobierno electrónico, Perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Territorial, Política Integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad, Ciberseguridad, Normas jurídicas del Sistema de Información del Gobierno.

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

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

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

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

La Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno orienta perfeccionar el proceso de preparación de los cuadros desde el contexto territorial (2021), para ello se crean los

Grupos Provinciales y Municipales de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, los cuales tienen la misión de auxiliar a la Administración Provincial del Poder Popular en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros y reservas que garanticen el desarrollo económico y social de la Provincia y la responsabilidad de la planificación, organización y control de la preparación de sus cuadros.

Para ello desde el punto de vista normativo y metodológico la preparación de los cuadros está sustentada en una serie de decretos, leyes y resoluciones que avalan el interés del Estado y el Gobierno en lograr que los cuadros cuenten con herramientas para dirigir y gestionar los procesos con eficiencia.

La aprobación de la nueva Constitución de la República de Cuba, de resoluciones y decretos leyes le atribuyen al contexto provincial suma importancia de ahí la necesidad de consolidar la preparación de los cuadros. En el estudio presentado se pone de manifiesto como tendencias:

- El proceso de preparación de los cuadros ha transitado por transformaciones en la búsqueda de su perfeccionamiento a tenor con las especificidades de los diferentes momentos históricos del desarrollo de la Revolución cubana.
- La institucionalización de la preparación mediante normativas jurídicas.
- El diseño del proceso de la preparación según los niveles y necesidades de los puestos que desempeñan.
- Los contenidos que se diseñen proporcionan herramientas prácticas de dirección e incentivación de la innovación y la ciencia en la gestión.
- El sistema de preparación responde a las necesidades de los territorios y las funciones de los cuadros.
- La misión de la universidad en la preparación de los cuadros para fortalecer las estructuras de dirección
- La preparación como proceso pedagógico requiere de integrar armónicamente todos los componentes de la preparación.

CONCLUSIONES

Se ha realizado una mirada a los principales momentos por los que ha transitado la preparación de los cuadros cubanos hasta nuestros días como expresión de la necesidad de tener conocimientos del pasado de un fenómeno presente, que es de vital importancia estudiarlo, en función de poderlo utilizar como herramienta de

perfeccionamiento y crecimiento profesional ya que este proceso constituye el principal recurso de las organizaciones y con los cuales las mismas pueden alcanzar las metas previstas. En el estudio presentado se manifiestan tendencias como:

El proceso de preparación de los cuadros ha transitado por transformaciones en la búsqueda de su perfeccionamiento a tenor con las especificidades de los diferentes momentos históricos del desarrollo de la Revolución cubana y el fortalecimiento de la preparación como un proceso de formación sistemática y de perfeccionamiento gradual hacia una estructuración didáctica de más integralidad e interrelación entre los contenidos y formas organizativas lo que demuestra una concepción de proceso esencialmente pedagógico y educativo en vías del perfeccionamiento continuo de la labor de dirección de los cuadros.

REFERENCIAS

Carnota, O. (1999). *La educación en la capacitación a directivos*. La Habana, Cuba: editorial Pueblo y Educación

Codina, A. (2018). Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. *Folleto Gerenciales*, 22 (1), 35-44

<http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/86/10>

Codina, A. (2004). Experiencias en la capacitación de directivos en el XX Aniversario del CETED. Ponencia presentada en el \$to. Confreso Internacional de Educación Superior, Universidad de La Habana.

Columbié, S. (2005). Momentos significativos de la preparación y superación de los cuadros en Cuba a partir del triunfo de la Revolución . *Folleto gerenciales* , Volumen 18,pp 9-23. Versión electrónica RNPS: 2087.

Consuegra, H. (2007). *Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Manuel Ascunce Domenech. Ciego de Ávila, Cuba.

Díaz-Canel, M. (2021). *Discurso pronunciado por Miguel Mario Días-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/discursopronunciado-por-miguel-mario-diaz-canel-bermude9z>

- Díaz-Canel, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación
Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. Vol. 4. No. 3, p.30.
- Decreto Ley No. 13/2020 "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del
Gobierno y sus Reservas. (2021, 19 marzo). Publicado en *Gaceta Oficial* No.30.
Edición ordinaria. Consejo de Estado de la República de Cuba.
<http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-30-ordinaria-de-2021>
- Decreto Presidencial 208/2021 Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del
Estado y del Gobierno y sus reservas. (2021,19 marzo). En *Gaceta Oficial*
No.30. Edición ordinaria. Consejo de Estado de la República de Cuba.
Recuperado de : [https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-
de-20121-de-presidente-de-la-republica](https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-de-20121-de-presidente-de-la-republica)
- Dorticós, O. (1969). *El trabajo de los cuadros*. Discurso. La Habana, Cuba.
Recuperado de: <http://lanic.utexas.edu>
- García, F. (2004). *La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio
estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación
de los cuadros y sus reservas*. Institución: Centro de Estudios de Dirección
Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba.
<http://www.monografias.com>
- Guevara, E. (1962). *El cuadro, columna vertebral de la revolución. Selección de
documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los
cuadros*. Editora Política Nro. 2.
- Hurtado, B. (2001). Apuntes para la historia de las escuelas de Instrucción
Revolucionaria y las Escuelas del PCC. Ponencia contenida en el CD del
evento del Sistema de Escuelas del PCC "50 años de instrucción
revolucionaria.
- López, A. (2018). Sistema de preparación y superación de cuadros para el sector
agropecuario y forestal cubano. Folletos Gerenciales, Volumen XIX, No 2, p.
224-234. ISSN 1817-1788. Versión electrónica RNPS: 2087.
- Llumbet, E. (2019). Sistema de capacitación a cuadros y reservas de la agroindustria
azucarera. *Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias* . La Habana , Cuba.
- Martínez, C. (2021) El proceso de preparación y superación de los cuadros y su
dirección. Tlatemoani. Revista Académica de Investigación. Año 12 No 38
diciembre. Recuperado de : <https://www.eumed.net/es/revistas/tlatemoani>

- Montero, T. (2014) Estrategia pedagógica para la formación permanente de la ética en los cuadros del partido para realizar trabajo político e ideológico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Camagüey. Cuba.
- Montenegro, M. (2015). Implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas en las organizaciones . *Folleto Gerenciales, Volumen 19(4)*, p. 224. ISSN 1817-1788 Versión electrónica RNPS: 2087
- Molina, B. (2012) Un Modelo Pedagógico para la superación Político –Ideológica. Universidad de las Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas La Habana
- Pinto, E y Gómez, G. (2000). Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba. *Folleto Gerenciales, 20(6)*, p.216-228.
- Santisteban, L. (2003). La educación de avanzada y los ejecutivos de dirección. *Referencia Pedagógica, 4(6)*.
- Valiente, P. (2001). *La concepción sistémica de superación de los directores de secundaria básica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Instituto Pedagógico José de la Luz y Caballero Holguín, Cuba.
- Vázquez, C. (2007). *Modelo de capacitación a directivos educacionales en métodos y estilos de dirección*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”. Villa Clara, Cuba.