

La preparación de los cuadros como un problema pedagógico
The preparation of the authorities like a pedagogic problem
A preparação dos autoridades como um problema pedagógico

Artículo de investigación

Daylis Teresa Ramírez Álvarez¹
daylis.ramirez@umcc.cu

Inés Milagros Salcedo Estrada²
ines.salcedo@umcc.cu

Zenaida Eusebia Ponce Milián³
zenaida.ponce@umcc.cu

Vivian Bello González de la Peña⁴
vivian.bello@umcc.cu

Recibido: 21 de septiembre de 2021 Evaluado: 15 de octubre de 2021

Aceptado para su publicación: 19 de noviembre de 2021

Cómo citar el artículo: Ramírez-Álvarez, D. T., Salcedo-Estrada, I. M., Ponce-Milián, Z. E. y Bello-González de la Peña, V. (2022). La preparación de los cuadros como un problema pedagógico. *Atenas*, Vol. 2 (58), 144-157.

¹ Licenciada en Educación. Máster en Educación y Profesora Auxiliar del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Matanzas, Cuba. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8385-4874>

² Licenciada en Educación especialidad Biología. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular y Profesor de Mérito. Asesora de la rectora para la formación en Grado Científicos de la Universidad de Matanzas, Cuba. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-6687>

³ Licenciada en Psicología. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular y Consultante CENED. Facultad de Educación. Universidad de Matanzas, Cuba. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2819-5503>

⁴ Licenciada en Educación. Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Asistente del Departamento de preparación y superación de cuadros. Universidad de Matanzas, Cuba. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0642-7788>

Resumen

El proceso de preparación de los cuadros constituye una necesidad apremiante para la sociedad cubana. Este artículo tiene como objetivo identificar las limitaciones que en la actualidad tiene el proceso pedagógico de preparación de los cuadros, las que obstaculizan la calidad de sus resultados y no garantizan la calidad del proceso desde el Gobierno Provincial del Poder Popular en el territorio matancero. Se emplea una metodología cualitativa, basada en la revisión de fuentes documentales, así como entrevistas y encuestas. Participaron en el estudio 20 Órganos de Cuadros y 36 especialistas de esta área. Se utilizó una guía metodológica para la consulta de los diferentes enfoques y procedimientos teóricos, así como las indicaciones del Estado cubano para la preparación de sus cuadros. Los resultados obtenidos muestran argumentos del citado proceso pedagógico a partir de la consistencia del contenido y la identificación por los gestores de las experiencias positivas, limitaciones y retos que en la actualidad tiene el diseño en la provincia. Conclusiones: La identificación por parte de los gestores de las experiencias positivas, limitaciones y retos contribuyó a un progreso en el diseño del proceso pedagógico desde el Gobierno Provincial.

Palabras clave: Preparación, cuadros, proceso pedagógico de preparación de cuadros.

Abstract

The process of preparation of the authorities constitutes an urgent necessity for the Cuban society. This article has as objective to identify the limitations that at the present time has the pedagogic process of preparation of the authorities, those that block the quality of its results and they don't guarantee the quality of the process from the Provincial Government of the Popular Power in the territory matancero. Se it uses a qualitative methodology, based on the revision of documental sources, as well as you interview and surveys. They participated in the study 20 Organs of, authorities and 36 specialists of this area. A methodological guide was used for the consultation of the different focuses and theoretical procedures, as well as the indications of the Cuban State for the preparation of its authorities. The obtained results show arguments of the one mentioned pedagogic process starting from the consistency of the content and the identification for the agents of the positive experiences, limitations and challenges that at the present time has the design in the county. Conclusions: The identification on the part of the agents of the positive experiences, limitations and challenges contributed to a progress in the design of the pedagogic process from the Provincial Government.

Keywords: Preparation, authorities, pedagogic process of preparation of authorities.

Resumo

O processo de preparação das autoridades constitui uma necessidade urgente pela sociedade cubana. Este artigo tem como objetivo para identificar as limitações que na atualidade têm o processo pedagógico de preparação das autoridades, esse aquele bloco a qualidade de seus resultados e eles não garantem a qualidade do processo do Governo

Provinciano do Poder Popular no matancero de território. Se usa uma metodologia qualitativa, baseado na revisão de fontes de documental, como também você entrevista e pesquisas. Eles participaram no estudo 20 Órgãos de, autoridades e 36 especialistas desta área. Um guia metodológico era usado para a consulta dos focos diferentes e procedimentos teóricos, como também as indicações do Estado cubano para a preparação de suas autoridades. Os resultados obtidos mostram argumentos do a pessoa mencionaram processo pedagógico a partir da consistência do conteúdo e a identificação pelos agentes das experiências positivas, limitações e desafios que na atualidade têm o desígnio no município. Conclusões: A identificação por parte dos agentes das experiências positivas, limitações e desafios contribuíram a um progresso no desígnio do processo pedagógico do Governo Provinciano.

Palavras-chave: Preparação, autoridades, processo pedagógico de preparação de autoridades.

Introducción

La tarea de preparar cuadros de dirección sobre la base de los sustentos epistemológicos de las ciencias de la educación y especialmente de la pedagogía, no es nueva en Cuba, aunque se organiza como proceso después de 1959 en instituciones docentes encargadas de llevar a cabo tan importante labor.

En la actualidad cubana los cambios ocurridos en lo económico, político, y en lo social a partir del perfeccionamiento del 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

Se entiende como cuadro: “trabajador dispuesto y comprometido con su organización y país, con preparación política, ética y profesional, que es designado para conducir al resto del colectivo hacia el logro de los objetivos organizacionales.” (Llumbet, 2019, p.25)

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. Esta responsabilidad se ratifica en el Decreto Ley 13/2020 Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y en el Decreto Presidencial

208/2020.Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.

Teniendo en cuenta los documentos reguladores de la preparación de los cuadros en Cuba fundamentalmente los basados en el Sistema de trabajo con los cuadros y en la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas entre 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 proceso pedagógico de la preparación de los cuadros en la provincia y en cada una de las administraciones municipales adscriptas a su dirección.

La observación sobre el desempeño de los gestores al diseñar el proceso de preparación de los cuadros a nivel provincial ha permitido identificar carencias como:

- Los documentos rectores para el trabajo con la preparación de los cuadros dicen qué hacer con el proceso, pero no cómo desarrollarlo a nivel provincial.
- El diseño del proceso de preparación no siempre toma en cuenta las necesidades de aprendizaje de los cuadros según el nivel de dirección en que se desempeñan.
- Predominan acciones académicas concentradas en diseñar el proceso sin la debida diversificación, ni se jerarquizan las formas organizativas.
- No se realiza la evaluación de impacto del proceso de la preparación de los cuadros desde el Gobierno Provincial del Poder Popular en la provincia Matanzas.
- Los esfuerzos emprendidos desde la práctica en las estructuras gubernamentales describen la falta de preparación de los gestores del

proceso relacionadas fundamentalmente con la planificación, organización, control y evaluación del proceso de preparación de los cuadros que no lo identifican, ni conciben como un proceso pedagógico.

En Cuba a partir del análisis de la literatura consultada el término preparación en el sentido más amplio se describe como “proceso de apropiación de conocimientos, consciente y dirigido” (Castillo, 2008, p.21). De manera tal que la preparación, cuyo significado más frecuente se refiere a prevenir, disponer y arreglar una cosa para que sirva a un efecto, es un tema abordado por diferentes investigadores. (Calderón, 2015; Hernández, 2016; López, 2018; Fernández, 2019).

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, 2003, p.18). Por su parte, (Castillo, 2008, p.28) señalan que son “acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional en la dirección”. En el (Decreto Ley -350, 2017), “sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada trabajador para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades” también conciben el término como un proceso donde se enseñan las habilidades y los conocimientos para cumplir con sus funciones según su cargo (Salgado, 2016; Llumbet, 2019).

Del análisis de las definiciones citadas sobre la preparación de cuadros se puede identificar rasgos comunes esenciales: 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 cuadros 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.

Este artículo se propone identificar algunas de las limitaciones que en la actualidad tiene el diseño del proceso pedagógico de preparación de los cuadros, las que obstaculizan la calidad de sus resultados y no permiten articular de manera eficiente

las relaciones de coordinación entre los órganos del Gobierno Provincial del Poder Popular y la Universidad en el territorio matancero.

Metodología y métodos

El paradigma utilizado para el desarrollo de la investigación fue el cualitativo. Permitted la exploración y búsqueda de información a través de la utilización de un sistema de métodos.

La investigación se desarrolló en tres momentos primero, se aplicaron métodos teóricos tales como: histórico-lógico, inductivo-deductivo, analítico-sintético, para llevar a cabo la revisión bibliográfica y conformar el marco conceptual acerca del conocimiento sobre el origen y las tendencias de la preparación de los cuadros en Cuba desde 1959 a la fecha.

Se definieron los siguientes criterios de búsqueda:

- Definición de cuadro
- El proceso pedagógico de preparación de cuadros
- Experiencias o programas empleados para preparar cuadros

En el segundo momento, se aplicó también la observación participante, la entrevista en profundidad y grupos de discusión. Se realizó también un estudio de tipo exploratorio. Se definieron los siguientes criterios de búsqueda:

- Acciones de preparación diseñadas para los cuadros.
- Formas organizativas diseñadas para las acciones de preparación.
- Contenido abordado en las preparaciones realizadas

En el tercer momento se recorrieron diferentes municipios de la provincia de Matanzas, con énfasis en aquellas que deciden el desarrollo económico del territorio y se organizaron talleres donde los gestores de la preparación de los cuadros tuvieron la oportunidad de exponer sus experiencias, discutir cuales eran las principales limitaciones y determinar acciones que constituyeron núcleos dinamizadores que intervienen con activismo en el proceso, esto permitió una exploración previa del contexto y la delimitación de las características generales del

desarrollo de cómo se diseña el proceso y a su vez la expresión de las relaciones entre los gestores que intervienen en él.

El estudio fue aplicado a los responsables de preparación y superación de cuadros en siete filiales universitarias de 12 que existen en la provincia Matanzas, a los 13 Órganos de Cuadros perteneciente a las administraciones municipales, se seleccionaron 7 direcciones de organismos provinciales y 36 especialistas que se desempeñan en la provincia de Matanzas en esta área.

Resultados y discusión

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 Pedagogía y Sociedad, Conrado, Folletos gerenciales y Revista cubana de Administración Pública y Empresarial.

Tabla 1. Resultados de la revisión bibliográfica

Documentos consultados	Sobre el tema
Artículos	28
Tesis de Maestrías	5
Tesis doctorales	10
Documentos normativos	Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas Decreto-Ley 13/2020 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Decreto-Presidencial 208/2020 Reglamento del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Decreto-Ley 350/17 De la capacitación a los trabajadores.
Materiales complementarios al trabajo con la preparación de los cuadros	Directrices del 8vo Congreso del PCC Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

La revisión documental realizada por las autoras permitió destacar desde una perspectiva histórica la definición del concepto de cuadro, el cual tiene su origen en la actividad militar. Proviene del francés *cadre*, en cuyo ejército se utilizaba el

concepto para designar a los soldados profesionales, es decir a los oficiales y suboficiales que constituían el núcleo central de una tropa (Machado, 1999, p.47).

La explicación de lo anterior, corrobora alguna de las acepciones que aparecían en diccionarios como:

Diccionario de Lengua Española (1852) define en una de sus acepciones al cuadro como: “Oficiales, sargentos, cabos con mando en un regimiento” (p.396).

En el Diccionario Militar Etimológico Histórico Tecnológico (1869) define: del Latin (quadrum). “Hombres que en la milicia tienen mando o jerarquía desde el cabo al general. También forman parte de la plana mayor” (p.310-311).

Con el de cursar del tiempo el concepto comienza a manejarse por otras esferas de la vida social (partido, estado y economía) entre los años 1956 – 1960 por los países como la Unión Soviética (URSS), Checoslovaquia, República Democrática Alemana (RDA) y Vietnam, donde se introdujo gradualmente en el movimiento obrero organizado el cual se empleó como jerarquía para el mando.

A partir de la creciente influencia de esos países, cuyo rápido y oportuno apoyo a las condiciones históricas particulares en que se produce el acceso al poder político de la clase obrera en Cuba condicionaron que comenzara a introducirse este concepto en el país en el año 1962.

El sentido político que se le asigna al concepto explica la ausencia de acercamientos teóricos desde otras latitudes y ha implicado el análisis y planteamientos de un deber ser por algunos autores.

Resultan significativos los aportes de autores que definen qué es un cuadro como: (Guevara, 1962; Herber y Jung, 1968; Guzmán, 1992; Llumbet, 2019), además ha sido tratado entre los años 1984 y 2021 en los documentos normativos del trabajo con los cuadros en correspondencia con las características y cualidades que exigen los cambios en el contexto histórico social.

Todos estos autores coinciden en plantear características comunes entre sí: Es un trabajador dispuesto asumir la tarea, con conocimientos políticos, científicos y técnicos, que tienen la función específica de dirigir, conducen al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales y debe estar profundamente comprometido con

la ideología del socialismo en correspondencia con las características y cualidades que exigen los cambios en el contexto histórico social.

En una mirada a las acepciones del concepto estudiado se destaca como elemento común que conciben al cuadro como un individuo con mando o jerarquía en correspondencia con el contexto donde es asumido, ya sea en la vida militar, desde las organizaciones políticas como el partido o desde el Estado y la economía.

También es imprescindible destacar en el análisis que autores como (Lenin, 1977; Borrego, 1989; Castro, 2010; Díaz-Canel, 2021) se centran en reconocer el deber ser del cuadro definiendo sus cualidades que, aun cuando han desarrollado sus actividades en diferentes épocas coinciden en un conjunto de aptitudes y de cualidades que deben poseer los individuos para llevar a cabo la actividad de dirección en la sociedad.

En el discurso pronunciado en la clausura del Octavo Congreso del Partido, el 19 de abril de 2021 Díaz-Canel define cualidades de los cuadros en el contexto económico, político y social actual:

Los cuadros deben poseer una preparación política ideológica, sensibilidad en los asuntos que afectan a la población y un contacto constante con la gente, poseer ética, ser revolucionario, profesional, tener capacidad para dirigir y no esperar a las indicaciones, inquietud revolucionaria así como modestia y humildad, tenacidad y firmeza ante el enemigo y las condiciones adversas, disposición para escuchar y debatir, trabajar en equipo y sentir la responsabilidad de que es un formador de cuadro. (p.14).

Las autoras de esta investigación comparten lo planteado por Díaz-Canel (2021) como un referente importante ya que sintetiza y hace evidente desde su constructo lo que debe ser un cuadro en la sociedad cubana actual y le aportarían una modesta y primera aproximación al concepto, al referirse que un cuadro debe ser capaz de conducir y motivar a los colectivos laborales hacia el logro de las metas organizacionales, además de lograr procesos de cambios que transformen el accionar de sus organizaciones.

El estudio realizado al tratamiento del término a través del transcurso de los años demuestra la necesidad de que cada época conceptualice al cuadro con las

calidades y saberes que responda a las necesidades del contexto y los cambios en lo económico, político y social.

En lo que respecta a los resultados referidos al proceso pedagógico de preparación de cuadros, ha sido trabajado por autores como: (Bringas, 1999; Palacios, 2000; Valiente, 2001; González, 2002; Sierra, 2004; Bernaza, 2014) entre otros. El análisis de las definiciones de los autores anteriormente mencionados y de las implicaciones del término proceso pedagógico aplicado a la preparación de los cuadros permite asumirlo como: un proceso planificado, sistemático y dirigido al desarrollo continuo de los cuadros en el que se da una interacción entre contenidos de aprendizaje, formas organizativas y las relaciones recíprocas entre educador y educando orientadas al logro de los objetivos en distintos contextos sociales.

El proceso pedagógico de preparación de los cuadros es una responsabilidad estatal del Gobierno Provincial del Poder Popular en los nuevos escenarios del desarrollo económico y social cubano que resulta de trascendental importancia para el funcionamiento organismos y empresas de la provincia. Para ello se crean los Grupos Provinciales para la Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas el cual tiene la misión de auxiliar al Gobierno Provincial en la implementación de las políticas para la preparación de los cuadros y reservas que garanticen el desarrollo económico y social de la Provincia, estos tienen la responsabilidad de diseñar el proceso pedagógico de la preparación de los cuadros en la provincia y orientar y controlar el diseño en las Administraciones municipales. La entrevista realizada a los jefes de cuadros de las administraciones municipales tomó en consideración los siguientes aspectos: el conocimiento teórico que poseían los gestores acerca del proceso pedagógico y la incidencia en él de la pedagogía, la didáctica y la andragogía.

La percepción de los gestores del proceso en las administraciones municipales reconoce en un 97,5% que no lo conciben en su diseño como un proceso pedagógico, el 96,4% desconocen que se entiende por proceso pedagógico, ni toman en consideración las ciencias de la educación, tampoco lo representan como

una concepción de trabajo un 100% y reconocen que al no concebir estos elementos afectan la calidad del proceso.

Al analizar el resultado de los talleres municipales realizados se identificaron como experiencias positivas en el diseño de este proceso:

- La existencia de documentos rectores como la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas que definen los principios, contenidos y formas organizativas para el diseño del proceso pedagógico.
- La creación del Grupo Provincial y los municipales de preparación y superación de cuadros y reservas.
- La diversidad de formas organizativas que se pueden utilizar para la preparación y superación de los cuadros y reservas.

Un momento importante en los talleres lo constituyó la identificación de algunas limitaciones que en la actualidad tiene el diseño del proceso pedagógico de preparación de los cuadros en la provincia:

- Los grupos de preparación y superación de cuadros deben lograr un trabajo sistemático en la planificación, organización y control del proceso de preparación y superación de cuadros en la provincia y en los municipios.
- Los grupos de preparación y superación de cuadros a nivel provincial como los municipales no siempre diseñan este proceso como un proceso pedagógico.
- En la provincia no siempre se incorpora al sistema de trabajo de las Administraciones Municipales el funcionamiento de los grupos de preparación y superación de cuadros.
- Predominan las ofertas de acciones de preparación por parte de la Universidad en lugar de la demanda por parte de los organismos, direcciones provinciales y empresas.
- Los diagnósticos de necesidades de aprendizaje de los cuadros deben jugar un mayor papel como basamento de los programas de preparación.

Resulta significativo expresar que los gestores del proceso en los talleres municipales que se realizaron expusieron retos que a continuación se mencionan:

- Preparar a los gestores del proceso para llevar a cabo la evaluación de impactos del proceso pedagógico de la preparación de los cuadros.
- Preparar a las direcciones de cuadros para el diseño del proceso como un proceso pedagógico que permita mayor calidad en las acciones.
- Concebir el proceso pedagógico de preparar a los cuadros como una inversión que debe aportar: cuadros competentes, que materialicen la política del Partido en sus respectivos ámbitos de dirección y hagan racionalmente los cambios necesarios para el proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

Conclusiones

El análisis realizado de los referentes para la preparación de los cuadros destaca la necesidad de comprensión por parte de los gestores de diseñarlo desde el Gobierno Provincial como un proceso pedagógico, mediante la aplicación de las ciencias pedagógicas y contextualizadas a las condiciones histórico-concretas y a las necesidades de aprendizaje de los cuadros en la provincia.

La realización de los talleres propició la identificación por parte de los gestores de las experiencias positivas, limitaciones y retos lo que contribuyó a un progreso en el diseño del proceso pedagógico desde el Gobierno Provincial y las administraciones municipales.

Alcanzar estos propósitos posibilitará perfeccionar la preparación de los cuadros para dar respuestas a los cambios que puedan producirse en el entorno provincial y municipal en las empresas y organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Almirante, J. (1869). En Diccionario Militar Etimológico Histórico Tecnológico.
<http://opacplus.bsb-muech.de/title/BVO19924830/ft/bsb106920132>
- Bernaza, G. (2014). Construyendo ideas pedagógicas sobre el posgrado desde el enfoque histórico-cultural. Editorial México, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Bringas, J. (1999). Propuesta de modelo de *planificación estratégica* universitaria. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, publicada]. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Borrego, O. (1989). *La ciencia de la dirección*. Editorial Ciencias Sociales.
- Calderón, H.C. (2015). La evaluación del proceso de preparación de los Jefes de Departamento de la Facultad de Ciencias Pedagógicas. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, publicada]. Universidad "José Martí Pérez".
- Castillo, O.M. (2008). Programa de Superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, publicada]. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela".
- Castro, F. (2010). Reflexiones del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas.
<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/esp/f2060789ehtml>
- Decreto-Ley 13/2020. Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno
- Decreto-Presidencial 208/2020. Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.
- Decreto-Ley No 350/2017. De la capacitación a los trabajadores
- Díaz-Canel, M. (2021). Discurso pronunciado en la clausura del Octavo Congreso del Partido, en el Palacio de Convenciones, el 19 de abril de 2021.
<http://www.cubadebate.cu>
- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2020)
- Fernández-Ruiz, A. (2019). Capacitación y desarrollo: una inversión de cara al futuro
<http://rai.ucuenca.edu.ec/facultades/capacitadesarrollo/participacion/metodos>
- 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*, (Nro. 2) pp. 15-18. Editora Política.
- Herber, R. y Jung, H. (1968). *El trabajo de cuadros en el sistema de la actividad de dirección socialista*. Editorial Berlín.

- Hernández, I. (2016). La preparación de los jefes de grado para la dirección de la orientación profesional pedagógica de los jefes de grado en la secundaria básica. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, publicada]. Universidad “José Martí Pérez”.
- Lenin, V.I. (1977). *La formación de los cuadros*. Editorial Progreso.
- López, A. (2018). Sistema de preparación y superación de cuadros para el sector agropecuario y forestal cubano. *Referencia pedagógica*, (Nro. 6) 9-20.
- Llumbet, I. (2019). Sistema de capacitación a cuadros y reservas de la agroindustria azucarera. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, publicada]. Universidad Tecnológica de La Habana.
- Machado, B. (1999). *Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo*. Editorial Ciencias Sociales.
- Morales, P. (2003). Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria de la provincia de Camaguey. [Tesis en opción al Título de Máster, publicada]. Universidad de Camaguey .
- Palacios, A. (2000). La educación en América Latina y los procesos pedagógicos. Seminario de Análisis Prospectivo de la Educación en América Latina y El Caribe Oficina Regional de Educación de UNESCO.
- Real Academia Española. (1852). Diccionario de Lengua Española (edición décima). <https://www.todocolección.net>
- Salgado, M. (2016). Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente. [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, publicada]. Universidad de Matanzas.
- Sierra, R.A. (2004). *Compendio de Pedagogía*. Pueblo y Educación.
- Valiente, P. (2001). La concepción sistémica de superación de los directores de secundaria básica. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, publicada]. Instituto Pedagógico José de la Luz y Caballero Holguín