



Nº4 Diciembre 2010

## EL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y SU DIRECCIÓN

Dr. C. Carlos Martínez Mollineda  
Lic. Belkis Pedraza Muñoz

### **RESUMEN**

La calidad educacional que ofrece una institución educativa se sustenta, ante todo, en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban los cuadros y docentes que la representan. La efectividad institucional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de preparación y superación, con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad en su conjunto. En este artículo, se proponen recomendaciones metodológicas para hacer funcionar de manera integrada al sistema de trabajo y puede ser utilizado para dirigir (planificar, organizar, ejecutar y controlar) el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección educacional.

**PALABRAS CLAVE:** preparación de cuadros, cuadros educacionales, superación de cuadros, dirección educacional, metodología

### **ABSTRACT:**

The educational quality that an educational institution offers is held, above all, in the competitions than through its functioning exhibit the leaders and teachers that represent her. The institutional resulting effectiveness is translated in the new value that is generated with the process of preparation and overcoming, for the sake of obeying the expectations of society. In this article, the author proposes a theoretic methodological conception that can work integrated to the system of work and it can be utilized to direct (planning, organizing, executing and controlling) the process of preparation of the educational leaders and for the sake of achieving a bigger efficiency and efficacy in the educational direction.

**KEYWORDS:** educational leaders, preparation of leaders, educational direction, methodology.

## Introducción

Las exigencias el perfeccionamiento del modelo económico cubano le plantea a la educación “continuar *avanzando en la elevación y rigor del proceso docente – educativo*”<sup>1</sup> lo que demanda lograr una mayor calidad en el desempeño profesional pedagógico de los cuadros educacionales, en el orden de la dirección.

El Ministerio de Educación de la República de Cuba se ha pronunciado claramente al respecto, al formular entre sus objetivos estratégicos la siguiente aspiración: “*Perfeccionar el sistema de dirección de cada nivel e institución educativa, el accionar de los órganos directivos y la eficiencia del proceso de dirección a partir del funcionamiento de la escuela de cuadros y otras vías de preparación*”.<sup>2</sup>

Para cumplir este objetivo, la preparación y superación de los cuadros<sup>3</sup> educacionales y sus reservas es esencial, pues este proceso tiene una influencia decisiva en la calidad científico-técnica, político-ideológica y ética de las personas que laboran en este sector.

En consecuencia, para elevar la preparación del personal docente, cada cuadro debe consagrarse a estudiar e investigar y en cada nivel de dirección debe sistematizarse la realización de discusiones teóricas y debates científicos sobre el contenido de su propia actividad cotidiana que tributen al mejoramiento de su desempeño profesional y eleven su capacidad de dirección.

Sin embargo, para que puedan estudiar e investigar, los cuadros requieren de: 1) algún espacio apropiado para ello, 2) fondo de tiempo dedicado al estudio y 3) una sistemática dirección del proceso de superación profesional; facilidades que deben

---

<sup>1</sup> Proyecto de Lineamientos de la política económica y social. Lineamiento 133. Impresión ligera en tabloide, P.9. publicado el día 1/11/2010.

<sup>2</sup> Ministerio de Educación. “Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el Curso Escolar 2010”. Impresión ligera. Ministra de Educación de la República de Cuba. p. 4.

<sup>3</sup> Según el Decreto Ley No. 196 aprobado en 1999 se refrenda en el Artículo 2 el término de Cuadro como “...los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno”

recibir en el marco de la jornada de trabajo y como parte de la actividad laboral, pues las horas que puedan dedicar a ello fuera de este contexto y de manera autodidáctica, si bien tributarán positivamente al logro del objetivo propuesto, no propiciarán el constante intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre ellos, que también resulta indispensable para enfrentarse a las rápidas transformaciones que exige el perfeccionamiento continuo de la Educación.

Lo anterior, incentiva a la realización de este artículo y conlleva a determinar sobre bases científicas las potencialidades y necesidades existentes en los cuadros para dirigir con una mayor eficiencia el proceso de preparación y superación de sus subordinados y reservas.

Este escrito tiene como objetivo destacar el proceso de preparación y superación de los cuadros como el motor de todo el sistema de formación de cuadros, diferenciar el proceso de su dirección, precisar el objetivo, sus componentes y caracterizar los subprocesos de planificación, organización, ejecución y control que conforman la dirección de este proceso.

También se ofrecen algunas recomendaciones metodológicas para:

- Determinar las necesidades de aprendizaje (DNA).
- Determinar los contenidos para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
- Conducir la ejecución del proceso y evaluar sus resultados.

### **Desarrollo.**

En Cuba, se pudo constatar que el Sistema de Formación de Cuadros ha sido objeto de numerosas investigaciones que a criterio del autor se clasificarían en tres grandes grupos: las que teorizan acerca del origen, esencia, estructura e importancia del Sistema de Formación de Cuadros, entre las cuales se encuentran la de Valiente Sandó, P. y otros (1997), Cuesta Santos, A. (1999), Pinto Hernández, M.E. y Gómez Parets, C. (2000), Valiente Sandó, P. (2001) y Manso Díaz, A. (2006); las que presentan experiencias particulares en la instrumentación del Sistema de Formación de Cuadros, como la de Linares Borrell, M.A.(2000) y la de Valiente Sandó, P. (2002); y las que abordan sólo la formación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, entre las que se destacan la de Carrazana Valdés, R.

(2001), Fuentes Medina, O. (2002), González Ramírez, J. (2003), Bencomo Cabrera, R. (2004) y Consuegra Hernández, P.E. (2007).

Como resultado del estudio bibliográfico se llegó a la conclusión de que cada una de las investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir algunos de los fundamentos teóricos que pueden sustentar el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en las condiciones actuales. Pero estas propuestas aisladas no llegan a ofrecer una solución científica para la dirección de este proceso, la cual es de vital importancia para su perfeccionamiento en las condiciones actuales en que se desarrolla la Educación en Cuba.

EL proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas se encuentra incluido en el SUBSISTEMA DE FORMACIÓN DE CUADROS que constituye el subsistema motor de todo el SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS, "... porque moviliza a los restantes subsistemas en función de sus objetivos y sólo en su seno se producen las acciones y actividades que se requieren para el cumplimiento de los mismos<sup>4</sup>".

En este artículo se asume que *"La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad [...]".*<sup>5</sup>

Se adopta la definición antes citada, en primer lugar, porque cuando se precisa en ella que *"La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo [...]"*, se significa que en el caso particular de los cuadros y reservas en Cuba, se trata de un proceso único, tal y como aparece refrendado en todas las normas jurídicas que abordan el tema, y en correspondencia con el Artículo 10 del *Decreto Ley No, 196/1999*, donde se relaciona como uno de los procesos inherentes al Sistema de trabajo con los cuadros y reservas: *"Selección y movimiento de Cuadros, Selección y*

---

<sup>4</sup> Manso Díaz, A. EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED. Tesis presentada en opción del título de Máster en Pedagogía Profesional. La Habana, ISPETP Héctor Pineda, 2006. Pág. 42. El subrayado es nuestro.

<sup>5</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000.p. 59.

*formación de la Reserva, Evaluación, Preparación y Superación, Información, Atención y Estimulación*".<sup>6</sup>

El objetivo general del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas es: *"Garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria"*.<sup>7</sup>

Los principios del proceso de preparación y superación de los cuadros son:<sup>8</sup>

- *La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en si mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.*
- *La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y del Gobierno.*
- *El jefe de cada Organismo de la Administración del Estado, Consejo de la Administración Provincial o entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo; debe responder por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.*
- *Cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y*

---

<sup>6</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000.p. 59.

<sup>7</sup> Ibidem. p. 58.

<sup>8</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 59.

*habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.*

- *La preparación y la superación de los cuadros debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad.*

En función del objetivo general se determina otro elemento que caracteriza el proceso: su contenido, organizado en los siguientes componentes:

1. La preparación política, “...es el contenido fundamental, brinda las bases, los argumentos, los fundamentos...”<sup>9</sup>.
2. La preparación para la defensa, a tenor con las indicaciones emitidas por el Ministerio de las Fuerzas Armadas.
3. La preparación en Administración- dirección, desarrollada a partir de las especificidades de la actividad de dirección en cada esfera, rama o sector de la sociedad. Incluye de manera “*integrada, la preparación en dirección, Económica, jurídica, así como el uso de la información...*”<sup>10</sup>
4. La preparación técnica y profesional, abarca lo relacionado con la profesión, se realiza en correspondencia con lo establecido por el Ministerio de Educación Superior. Es el componente que se distingue por su duración, sistematicidad y contribución al desarrollo integral del cuadro, tanto para realizar con eficiencia la actividad profesional de dirección en una esfera específica y durante un tiempo determinado, como para ejercer una profesión u oficio durante el resto de su vida laboral.

Para entender la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones actuales es necesario partir de una conclusión y es que todos los procesos asociados a la formación de cuadros pueden

---

<sup>9</sup> Ministerio de Educación Superior. ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, Editorial Félix Varela. La Habana, 2010, p.8

<sup>10</sup> Ídem, p.11

ser perfeccionados, si se conciben y ejecutan como parte de la dinámica general del Sistema de Trabajo de cada nivel de dirección y por tanto bajo la dirección profesional de sus principales cuadros.

El proceso de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas que ocupa el lugar rector en el Sistema de Formación de Cuadros, pues moviliza al Sistema de Trabajo con los Cuadros y garantiza su cualidad resultante: la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones para desempeñarlo.

Mientras la dirección del proceso de preparación y superación es toda la actividad de dirección que realizan los cuadros de cada nivel directivo u órgano estructural, en el cumplimiento de una función de dirección (la formación del personal), específicamente, cuando ejercen las funciones de dirección sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: cuando lo planifican, coordinan, organizan y, fundamentalmente, cuando ellos mismos, de manera personal, lo orientan, ejecutan y controlan.

Por tanto, dirigir el proceso consiste en la conducción de un sistema cíclico de preparación y superación de los cuadros y reservas con elementos interrelacionados, que se realiza en varias etapas como son la : planificación, organización, ejecución y control de este proceso, “ ...de modo que cada una de las cuales da origen a la siguiente y a su vez se integra a ella con la presencia de una retroalimentación y validación constante de la preparación y superación de los cuadros y reservas”<sup>11</sup>.

El Sistema de Trabajo, ofrece la posibilidad de desarrollar sistemáticamente todos los procesos relacionados con la formación de cuadros, con la ventaja de que tales procesos pueden ser concebidos, planificados, organizados, ejecutados y controlados por los principales cuadros de cada nivel directivo, en la propia dinámica de su trabajo cotidiano y como parte consubstancial del mismo.

**Planificación:** Esta etapa incluye la toma decisiones de los cuadros principales para el logro de los objetivos del proceso de preparación y superación de los

---

<sup>11</sup> Comisión coordinadora "SUPCER". Sobre la planificación del proceso de Capacitación; enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación de cuadros y la Evaluación de la capacitación. Ciudad de la habana, septiembre 9 de 1989. Pág. 3.

cuadros educacionales y sus reservas mediante la combinación de la centralización con la descentralización del proceso, considerando los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el Partido Comunista de Cuba, el Estado cubano y el Ministerio de Educación, teniendo en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección así como el aseguramiento de la transversalidad de la preparación político-ideológica y el tratamiento a los componentes del proceso (Económico, dirección, defensa y técnico-profesional) .

**Organización:** Supone la delegación de autoridad del cuadro principal a sus colaboradores para garantizar la creación de condiciones previas en el desarrollo del proceso, entre las cuales se destaca; organizar el proceso en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos mediante un programa que integre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, a partir del diagnóstico.

**Ejecución.** Es la etapa en la que cada cuadro se convierte en educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió previamente, para desarrollar una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección y dar cumplimiento a todo lo planificado en su sistema de trabajo y para desarrollar a sus subordinados.

**Control:** Es la retroalimentación del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, tanto de forma individual como colectiva, considerando la adquisición y aplicación de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores en su labor diaria, así como, el dominio del impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y el desarrollo de la capacidad de dirección de sus subordinados.

### **Precisiones metodológicas para la determinación de las necesidades de aprendizaje (D.N.A)**

La determinación de las necesidades de aprendizaje (D.N.A) constituye una premisa indispensable en la elaboración de los programas de preparación y superación para los cuadros y reservas, comprende cuatro pasos fundamentales:

- Investigación.
- Comparación.

- Análisis de la brecha.
- Valoración de las necesidades.

La investigación es la fase de recopilación de la información necesaria sobre el comportamiento requerido y el real de cada cuadro y de procesamiento inicial de la misma.

Los métodos más utilizados para la investigación son, entre otros, los métodos de la interrogación (encuesta, entrevista, etc.) el método de observación, el análisis de documentación y obras, la discusión, etc.

A la hora de decidir los métodos a utilizar, se debe tener en cuenta que no se trata de seleccionar el método más adecuado, sino de conjugar las ventajas de toda la variedad de métodos y utilizarlos en forma combinada, para poder obtener una información objetiva, relevante y válida.

Al finalizar esta fase se debe llegar a caracterizar los estados de comportamiento: el requerido y el real. Para que la caracterización sea verdaderamente precisa, teniendo en cuenta las situaciones concretas en que se desarrolla la preparación y superación de los cuadros y reservas en Cuba, la diversidad en el grado de desarrollo de los cuadros educacionales en los diferentes niveles de dirección y entidades docentes, así como la posible falta de especialización del personal encargado de llevar a cabo esta tarea, es necesario utilizar una amplia gama de fuentes de información, como son:

- Directivas del Partido y del Estado.
- Documentos de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de la Comisión de Cuadros Nacional.
- Documentos emitidos por la asamblea provincial y municipal del Poder Popular.
- Resultados del proceso de evaluación de las universidades de ciencias pedagógicas.
- Los objetivos estratégicos del Ministerio de Educación.
- La estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas y los objetivos definidos de la entidad.
- La estructura organizativa de las instituciones educativas.
- Documentos normativos internos.

- La descripción del cargo ( análisis del cargo)
  - Objetivos a alcanzar.
  - Funciones que realiza o realizará.
  - Tareas.
  - Normas para medir el cumplimiento de las tareas.

En el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas la determinación de necesidades de aprendizaje puede realizarse, de acuerdo con los objetivos que se persigue: de forma individual, para el colectivo de una escuela, una dirección municipal de educación, una enseñanza, para todos los directores municipales o directores de escuelas, etc.

En todos los casos deberá recoger la información necesaria sobre los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseen los cuadros y reservas y los que necesitan en función de la actividad que desempeñarán en el futuro.

**Precisiones metodológicas para la determinación del contenido para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.**

Los contenidos los determina el cuadro principal a partir de sugerencias de su grupo de dirección y los resultados de la caracterización de sus cuadros y reservas. Este análisis se realiza al concluir cada etapa y debe ser aprobado en la comisión de cuadros o el Consejo de Dirección del nivel en que se trate.

- 1. Diagnóstico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Es el paso en el que cada miembro del Consejo de Dirección recopila la información derivada del control y evaluación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, donde determina las regularidades en este proceso y hace un balance de su Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.
- 2. Análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Exige que los miembros del Consejo de Dirección confronten las regularidades antes definidas, con el comportamiento de los indicadores del objetivo estratégico sobre la efectividad de la aplicación de la Política de Cuadros, a fin de establecer las relaciones causa- efecto deducibles de la comparación, análisis en el que pueden

descubrirse regularidades y problemas generales, imperceptibles en el estudio casuístico.

- 3. Análisis de las estrategias diseñadas para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** En este paso, como proceso lógico que se desprende del anterior, se realiza un análisis crítico de la “*Estrategia de preparación y superación de los cuadros*”, así como de la “*Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros*”, para introducir en ellas las modificaciones y precisiones que emanen del análisis realizado hasta el momento.
  
- 4. Constatación del impacto político e ideológico del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Su objetivo central es retroalimentar la efectividad del cambio realizado en la dirección del proceso en cuestión, a partir de la medición de su impacto en la ejemplaridad de los cuadros educacionales y reservas. Para ello se recomienda aplicar periódicamente instrumentos de investigación empírica a los máximos dirigentes de las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas, así como a otros organismos, organizaciones e instituciones de la localidad, para recoger criterios, opiniones y sugerencias sobre el nivel de preparación integral de los cuadros educacionales y sus reservas, así como sobre la capacidad que se aprecia en los mismos para ejercer una adecuada influencia educativa en toda la sociedad.
  - Con la información anterior se revisan los contenidos determinados por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, organizados e impartidos en cursos de capacitación para todos los cuadros y reservas del Estado Cubano, en función de las necesidades del desarrollo socioeconómico, político y cultural del país.
  - Los contenidos definidos por el Consejo de Dirección del Ministerio de Educación MINED, a partir del diagnóstico de los problemas fundamentales que afectan el desarrollo educacional del país y las necesidades de aprendizaje comunes a todos los cuadros y funcionarios. Tales contenidos serán impartidos a través de videoconferencias, en cursos nacionales sobre dirección de instituciones educativas, que se identificarán por su orden consecutivo.

- Los contenidos definidos por el Consejo de la Dirección Provincial de Educación y de las universidades de Ciencias Pedagógicas, determinados para cada momento del curso escolar a partir del diagnóstico de los problemas que afectan el desarrollo educacional en el territorio y en la universidad así como la determinación de las necesidades de aprendizaje individuales en la preparación y superación de sus cuadros, dirigentes y funcionarios.
- Los contenidos planificados en los programas elaborados para la superación profesional y de Educación postgraduada para el desarrollo permanente de los cuadros educacionales y sus reservas.

Tal jerarquización no debe ser entendida como una secuencia rígida, sino como un ordenamiento de prioridades que se complementan.

#### **4- Precisiones metodológicas para la ejecución del proceso.**

La ejecución del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas puede ejecutarse de muchas maneras. Una forma muy funcional y acorde con las condiciones actuales lo constituyen las Escuelas de Cuadros.

Las Escuelas de Cuadros no constituyen un establecimiento público donde se da instrucción, no es un aula, ni un nuevo órgano estructural. Constituye un continuo proceso de preparación, y superación de cuadros y reservas que se desarrolla en las tres etapas del Sistema de Trabajo.

Las Escuelas de Cuadros del Ministerio de Educación (MINED) se definen como el escenario en el que los cuadros y reservas, de cada nivel de dirección, de manera colectiva, realizan los estudios y la práctica sobre los fundamentos ideo-políticos, económicos, militares, técnico-profesional y de Dirección Científica Educacional que sustentan la actividad cotidiana de dirección en los diferentes niveles de dirección.

Las escuelas de cuadros por su concepción y organización metodológica aseguran que el cuadro principal de una institución educativa en cada nivel se convierta en el máximo responsable de la superación de sus cuadros y la preparación de sus

reservas "... como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución..."<sup>12</sup>.

## **5- Precisiones metodológicas para el control de los resultados de la preparación y superación de los cuadros educacionales.**

Es el paso donde se evalúa y controla la efectividad del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, tanto en el plano individual como colectivo, por:

- 1) La capacidad de los mismos para aplicar en su puesto de trabajo los contenidos asimilados,
- 2) Los resultados concretos que obtienen gracias a esta aplicación, manifiestos en el comportamiento de los indicadores de eficiencia del desarrollo educacional y el cumplimiento de los objetivos priorizados, estratégicamente definidos y
- 3) Los cambios manifiestos en la actitud, el comportamiento y la conducta de cada cuadro y reserva en su actividad cotidiana.

Por tanto, es el momento a partir del cual, la Escuela de Cuadros sale del espacio inicialmente seleccionado para su funcionamiento y se sigue desarrollando en cada institución educativa del territorio, donde se aplican sus contenidos. Además, aprovechando las posibilidades de la universalización de la Educación Superior Pedagógica se vincularán a modalidades de la Educación postgraduada: diplomado, entrenamiento de postgrado, especialidad de postgrado, maestría o doctorado curricular.

## **Conclusiones.**

En este documento se destacó el proceso de preparación y superación de los cuadros como el motor de todo el sistema de formación de cuadros, se diferenció el proceso de su dirección y se caracterizó los subprocesos de planificación, organización, ejecución y control que conforman la dirección de este proceso.

Resultan novedoso y útil para los cuadros y asesores las recomendaciones metodológicas que se precisan para:

---

<sup>12</sup> Comisión coordinadora "SUPCER". Sobre la planificación del proceso de Capacitación; enfoques, formas, métodos y diseño de programas de capacitación de cuadros y la Evaluación de la capacitación. Ciudad de la habana, septiembre 9 de 1989. Pág. 3

- Determinar las necesidades de aprendizaje (DNA).
- Determinar los contenidos para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
- Conducir la ejecución del proceso.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Bencomo Cabrera, R. (2004). Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Investigación Educativa no publicada, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
2. Carrazana Valdés, R. (2001). Barreras y retos del trabajo con la reserva especial pedagógica en la provincia de Granma. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Dirección no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
3. Comité Central del PCC (2000). «Dirección de Cuadros del MINED». En Documentos rectores de la política de cuadros, La Habana.
4. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.2000 “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”, en “documentos rectores de la política de cuadros”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba
5. Consejo de Estado (2000) “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno” Decreto Ley No. 196, En “Documentos Rectores de la Política de Cuadros”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
6. Consuegra Hernández, P. E. (2007) Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas no publicada, Instituto Superior Pedagógico Manuel Ascunce Doménech, Ciego de Ávila, Cuba.
7. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
8. Fuentes Medina, O. (2002). Una alternativa científico-metodológica para el perfeccionamiento de la capacitación en dirección educacional de la reserva especial pedagógica de la provincia Santiago de Cuba. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Planeamiento y Supervisión Educativa no publicada, IPLAC, La Habana, Cuba.
9. González Ramírez, J. (2003) El sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente. Tesis presentada en opción al título de Máster en Investigación Educativa, ISP José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
10. Linares Borrell, M.A. (2000) «Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas». Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, III

11. Manso Díaz, A. (2006). El sistema de trabajo con los cuadros del MINED. Tesis presentada en opción del Título de Máster en Pedagogía Profesional no publicada, ISPETP Héctor Pineda, La Habana, Cuba.
12. Ministerio de Educación Superior (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas." Editorial Félix Varela. La Habana.
13. Pinto Hernández, M. E y Gómez Parets, C. G (2000). «Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba». Folletos Gerenciales, La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. III
14. Valiente Sandó, P. y otros. (1997). «Principios, contenido, niveles y formas organizativas de la capacitación de directores de centros docentes: una propuesta para el logro de la idoneidad». Ponencia presentada en el Evento Internacional Pedagogía 97, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba.
15. Valiente Sandó, P. (2001). «La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo». Folletos Gerenciales, La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, V
16. Valiente Sandó, P. (2002) Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP José de la Luz y Caballero. Holguín, Cuba.