



La preparación de los cuadros de dirección en las condiciones actuales.

The preparation of the authorities in the present conditions.

Emelina Amiris Llano Gil,¹ **Yurisbel Tomás Solenzal Alvarez**,² **Miguel Angel Amaró Garrido**,³ **Tatiana Hernández González**,⁴ **Marisely Casanova Cruz**,⁵ **Marenia Borjas Zaldivar**.⁶

1. Licenciada en Gestión de la Información en Salud. Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar. Investigador agregado. Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spíritus. Cuba.
2. Médico General. Residente 2do año de Medicina General Integral. Profesor Asistente. Aspirante a Investigador. Policlínico Universitario Dr. Juan Miguel Martínez Puente. Sancti Spiritus. Cuba.
3. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Residente de Tercer año de Imagenología. Profesor Asistente. Aspirante a Investigador. Hospital General Provincial Camilo Cienfuegos Sancti Spiritus. Cuba.
4. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Especialista de Segundo Grado en Cirugía Plástica y Caumatología. Máster en Medicina Bioenergética y Natural. Profesor Auxiliar. Investigador Agregado. Hospital General Provincial Camilo Cienfuegos Sancti Spiritus. Cuba.
5. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Profesor Asistente. Policlínico Universitario Juana Naranjo León. Sancti Spíritus. Cuba.
6. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Profesor Instructor. Policlínico Universitario Dr. Juan Miguel Martínez Puente. Sancti Spiritus. Cuba.

Correspondencia: amiris.ssp@infomed.sld.cu

RESUMEN

Fundamento: Desde el triunfo de la Revolución la máxima dirección del país ha abogado por la preparación constante y continua de los cuadros de dirección a todos los niveles y de todas las organizaciones. En condiciones de actualización del Modelo Económico Social Socialista cubano, adquiere prioridad en las instituciones docentes que se dedican a cumplimentar dicha función. Se necesita por tanto, transmitir la información necesaria y suficiente de manera que eleven la calidad y el rigor del proceso de dirección que ejercen, para lo que es imprescindible aplicar una pedagogía acorde a las exigencias y necesidades de las personas que se preparan, sin embargo es preciso esclarecer conceptos, características, principios, métodos, etc., por ello el objetivo del artículo va encaminado a sustentar los referentes pedagógicos a tener en cuenta en la preparación de los cuadros de dirección en las condiciones actuales. Para su metodología: se

utilizaron métodos del nivel teórico, entre los que se encuentran el histórico-lógico, inductivo-deductivo y el analítico-sintético, así como el análisis de contenido.

Palabras claves: cuadros de dirección, pedagogía, preparación.

ABSTRACT

Background: Since the triumph of the Revolution, the country's top leadership has advocated for the constant and continuous preparation of management boards at all levels and all organizations. In conditions of updating of the Cuban Social Economic Socialist Model, it acquires priority in the educational institutions that dedicate to fulfill this function. It is necessary, therefore, to transmit the necessary and sufficient information in a way that increases the quality and the rigor of the management process that they exercise, for which it is essential to apply a pedagogy according to the demands and needs of the people who are prepared, however it is necessary to clarify concepts, characteristics, principles, methods, etc., so the objective of the article is aimed at supporting the pedagogical references to be taken into account in the preparation of the cadres in the current conditions. For its methodology, methods of the theoretical level were used, among which are the historical-logical, inductive-deductive and analytical-synthetic, as well as content analysis.

Key words: management charts, pedagogy, preparation.

INTRODUCCIÓN

Cuba, como país bloqueado que es, donde los impactos de la crisis general e integral del Capitalismo han incidido de manera directa e indirecta, necesita de potencial humano preparado para hacer frente a los más complejos retos que se deben enfrentarse, entre los mismos se encuentran los cuadros de dirección de las organizaciones cualquiera que sea su misión: médica, política, militar, empresarial, etc. Ello se ha convertido en prioridad de las instituciones docentes que se dedican a tan importante tarea, sobre todo a partir de la actualización del modelo económico social socialista cubano y de la aprobación, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como su posterior implementación.

De esta forma surge, se desarrolla y se perfecciona la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de cuadros del Estado y sus reservas⁽¹⁾, cuyas exigencias son: aplicación de un sistema de trabajo integral, desde la instancia nacional hasta la base que priorice la preparación político-ideológica; fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros, delimitación de las responsabilidades que competen a cada instancia de dirección en su implementación, determinación de los perfiles de competencia de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según la categorización del cuadro, existencia de un plan de desarrollo individual para cada cuadro y sus reservas, de obligatorio cumplimiento por este y control periódico por parte del jefe, evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro

y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.⁽²⁾

Sobre esta base es que se implementa teniendo en cuenta los contenidos siguientes: preparación político-ideológica, preparación en Seguridad Nacional y Territorial y en Defensa Civil, preparación en Administración-Dirección y preparación Técnico-Profesional. Cada uno de ellos tiene sus exigencias, participando en su aplicación una amplia gama de instituciones docentes con colectivos de profesores altamente preparados desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje acorde con las características biosociales de este estudiante. No obstante, aún existen insuficiencias que limitan la aplicación de un proceso de preparación en correspondencia los fundamentos epistemológicos que brinda la pedagogía como la ciencia encargada de la educación de las personas.

Es por ello que el objetivo de este trabajo es sustentar los referentes teóricos que sustentan la preparación de los cuadros de dirección en las condiciones actuales.

METODOLOGÍA

Métodos del nivel teórico, entre los que se encuentran el histórico-lógico, inductivo-deductivo y el análisis-síntesis los que permitieron ofrecer un producto científico que a fin de cumplimentar lo anteriormente planteado. De igual forma se utilizó como método empírico el análisis de contenido.

DESARROLLO

El concepto de cuadro de dirección se asocia a los términos de dirigente, manager, administrador, gerente, etc. Diferentes trabajos hacen referencia a su definición, en algunos casos se plantea que son considerados cuadros, 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".⁽³⁾

Otros hacen referencia a que son los designados para desempeñar cargos en la función pública que cumplen los órganos estatales de niveles superiores o intermedios, los organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y en las uniones, empresas, entidades empleadoras, otras organizaciones económicas, estatales y unidades presupuestadas, con independencia de la denominación que en cada lugar se utilice".⁽⁴⁾

Sin embargo, la definición más completa, según el criterio de los autores del presente trabajo, fue ofrecida por Ernesto Guevara quien en los años 60 del siglo XX plateó el concepto de cuadro de dirección en el contexto cubano. Puntualizaba que debían tener buena comunicación con las masas, poseer estricta disciplina y un desarrollo político suficiente para transmitir las

orientaciones que emanan de los niveles superiores, motivando a los subordinados en el cumplimiento de las tareas.

Según su criterio el cuadro pues, es un creador, un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto de dirección es la columna vertebral de la Revolución".⁽⁵⁾

En este sentido se asume el criterio de Ernesto Guevara para definir que el cuadro de dirección es aquella persona que ha alcanzado la suficiente madurez política e ideológica, con conocimientos necesarios para interpretar las ideas más avanzadas, hacerlas suyas y transmitir las a las masas, influyendo conscientemente en los subordinados, dirigiendo sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos, prioridades y misiones de la organización, independientemente de su finalidad; es por esencia un educador.

En ello incide en la preparación integral de los cuadros de dirección, sobre todo los de la salud, la que juega un papel preponderante en las condiciones actuales para responder al cumplimiento del objetivo 73 de la I Conferencia Nacional del PCC acerca de garantizar que los cuadros se distinguen por su sólida preparación teórica.⁽⁶⁾

Al estudiar las bases epistemológicas que sustentan la preparación de los cuadros de dirección se hace imprescindible recurrir a la pedagogía como la ciencia que estudia el fenómeno de la educación y reconocen como su problema cardinal la formación del hombre, que tiene como características fundamentales: la proyección social, la orientación humanista y el carácter transformador.⁽⁷⁾

La preparación como categoría pedagógica está estrechamente relacionada con la capacitación, la formación, la superación y el desarrollo. Cada uno de ellas representa en sí un subsistema de un sistema mayor: la pedagogía como ciencia encaminada a lograr conocimientos, habilidades, hábitos y capacidades para que los cuadros de dirección puedan ejercer sus funciones con eficiencia.

Varios autores han realizado estudios acerca del particular. No obstante, el tratamiento del término preparación de los cuadros de dirección aún resulta insuficiente, aunque la labor de preparación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles".^(8,9)

En lo referido a los cuadros de dirección Martha Margarita López Ruiz⁽¹⁰⁾, es del criterio que la preparación está ligada al proceso de dirección: como proceso intencional dirigido a la formación permanente, actualización, perfeccionamiento profesional y humano de estos para un desempeño efectivo, eficiente y eficaz de sus cargos.

Tales ideas revisten gran importancia por cuanto dejan claro que con la preparación se instruye, al impartirse determinados conocimientos y al desarrollarse actitudes y habilidades; pero también se educa, al potenciarse las cualidades de la personalidad del individuo que se prepara y al mismo

tiempo se está desarrollando al individuo para una labor tan importante como es dirigir determinados procesos.

Al decir de Carlos Álvarez el proceso de formación es un proceso totalizador que integra en una unidad dialéctica lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador y que tiene como objetivo preparar al hombre. ⁽⁸⁾

Desde las reflexiones que se han venido presentando, se considera que la preparación es un proceso dinámico, sistemático y continuo, con el objetivo de brindar a los cuadros de dirección a todos los niveles, los conocimientos básicos y las experiencias necesarias en correspondencia con necesidades de aprendizaje y contextualizadas a las condiciones histórico-concretas.

Se infiere como aspectos de interés, que la preparación no es espontánea, sino que tiene objetivos intencionalmente determinados, contenidos, métodos de enseñanza, medios de enseñanza, formas organizativas y sistema de evaluación conforme a las características de la persona que se prepara, por tanto, se orienta al desarrollo de conocimientos, actitudes, aptitudes, comportamientos y destrezas. ⁽¹¹⁾

Por ello es necesario ofrecer una serie de contenidos que permitan potenciar la instrucción, fortalecer la educación y propiciar el desarrollo de tales estudiantes para que puedan enfrentar los problemas que se les presentan en su puesto de trabajo y los resuelve, de ese modo el concepto preparación se convierte en el punto de partida de la ciencia pedagógica, y categoría de la misma para estar preparado se requiere, por tanto, ser instruido, lo que sitúa al cuadro de dirección en mejores condiciones de participar activa y creadoramente en la sociedad y en el ámbito organizacional en que se desempeña o para el rol y la función para la que se prepara.

Como proceso dinámico que es la preparación supone una interacción entre el sujeto y el objeto, una actitud de constante aprendizaje comprometido con procesos de mejoramiento del conocimiento, de habilidades, actitudes, capacidades y cualidades. No se limita a adquisiciones teóricas, sino que tiene una elevada connotación la aplicación a la actividad práctica.

En este contexto se definen dos tipos de preparación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que será transmitida al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los programas que se ejecutan en las organizaciones o por diferentes Universidades dedicadas a ejercer dicha función. ^(12,13)

Características que están presentes en la preparación de los cuadros de dirección y que se vinculan a los pilares de la educación expuestos en el Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI: "La educación encierra un tesoro" son: ⁽¹⁴⁾

- **Aprender a conocer:** Lo cual requiere de determinadas estrategias de aprendizaje por parte del que se prepara. Búsqueda constante de información y desarrollo de habilidades de lectura que permita seleccionar lo fundamental, lo más importante, para sintetizar y

analizar el tema de que se trate y lo revierta en el proceso de toma de decisiones que debe llevarse a cabo en el proceso de enseñanza-aprendizaje;

- **Aprender a hacer:** De forma tal que el aprendizaje esté en función del perfeccionamiento, que estimule la capacidad emprendedora, la creatividad en la persona que se prepara, para ello la vinculación teoría-práctica es esencial, lo cual puede disminuir la resistencia al cambio;
- **Aprender a ser:** Existir en correspondencia con los principios fundamentales de la ética aplicados a cada profesión y a todos los ámbitos de la actividad humana. El respeto al desarrollo humano sustentable, la preservación de la identidad cultural, es un criterio que conjuga autonomía y responsabilidad;
- **Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás:** Plantea una tarea importante en el proceso de aprendizaje, el poder comunicarse con las personas. Significa poder ocupar diferentes puestos en el colectivo y que el desarrollo de la personalidad coincida con la participación de la vida en la sociedad;
- **Aprender a desaprender:** Significa dejar a un lado parte de aquello que aprendió y le sirvió en un momento determinado, pero que en las condiciones actuales ya no les es válido para dar respuesta a las nuevas exigencias emanadas del desarrollo social.

De modo general se notan dos direcciones básicas para enfrentar la preparación: **la preparación como acción**, en función de hacer apto al sujeto que se prepara, de habilitarlo para hacer algo y **la preparación como efecto**, que se relaciona con el conocimiento que alguien tiene de alguna materia, es decir con el nivel en que se expresa en el sujeto su preparación para enfrentar una tarea determinada, lo que se espera y lo que se ha logrado.

Por ello entre los principales objetivos a lograr con la preparación de los cuadros de dirección se encuentran.⁽¹⁵⁾

- Mejorar la calidad de los procesos de dirección.
- Garantizar mayor efectividad en la planeación del potencial humano.
- Garantizar salud y seguridad en el trabajo.
- Fortalecer el desarrollo del personal y los valores morales.
- Profundizar en los conocimientos inherentes a la especialidad y al cargo.
- El desarrollo de habilidades directivas.
- Potenciar el trabajo político-ideológico persona a persona.

Por tanto, resultan de gran valor tener en cuenta las características que se deben asumir para la preparación de los cuadros de dirección. Entre las que se destacan:⁽¹⁶⁾

- El carácter diferenciado.
- La utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas.
- El carácter práctico.
- El trabajo en grupo.

- La posibilidad constante de retroalimentación.
- La evaluación permanente.

Sustentado en lo anterior existen un grupo de principios susceptibles de ser observados, entre ellos se encuentran:

- El aprendizaje debe perseguir un objetivo, una meta, un fin.
- Los métodos de enseñanza que se utilicen dependerán del cambio que se desee lograr.
- La integración de experiencias anteriores.
- Se aprende aplicando.
- Disminuir la resistencia a aprender.
- Debe fomentarse la independencia del estudiante.
- Se necesita tiempo para reforzar la información.
- El proceso de solución de problemas es único e individual.
- Utilizar los conocimientos acumulados en el aula.
- La práctica como fuente del conocimiento.
- La evaluación en grupo y la autoevaluación.

En este sentido el docente que prepara cuadros de dirección debe poseer vastos y profundos conocimientos pedagógicos para llevar a cabo la preparación de los cuadros de dirección, independientemente del sector que se trate, a fin de motivarlos constantemente, aprovechar su experiencia y potenciar su status en cada una de las acciones de preparación que se desarrollen lo que propiciará resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos que persiguen.

Debe comprender los objetivos que persigue, las consecuencias de las conductas para los estudiantes que prepara, prever las reacciones ante determinados comportamientos, saber escuchar, respetar la personalidad de éstos, lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos y hacer del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional a los participantes.

Si bien es cierto que la preparación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de las funciones, tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, busca básicamente: promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización; propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. ⁽¹⁶⁾

Por todo lo anteriormente expuesto es necesario que la preparación de los cuadros de dirección en las condiciones actuales cumpla los siguientes requisitos:

- Debe vincularse y complementarse con otras actividades.
- Es aprendizaje y cambio de conducta, por tanto, los cambios que se generen deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
- Constituye un insumo de la productividad.

- Debe ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.
- Incrementa los conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes.
- Modifica a las personas en su forma de pensar, actuar y sentir.
- Se encamina a contrarrestar problemas y necesidades organizacionales.
- Sus resultados deben apreciarse en la medida en que estos se van superando y en razón del costo-beneficio logrado.
- Se hace imprescindible la utilización de métodos, medios de enseñanza, formas organizativas y de evaluación acorde a los objetivos planteados y a los contenidos definidos. ⁽¹⁶⁾

CONCLUSIONES

La preparación de los cuadros de dirección, por tanto, requiere de un tratamiento pedagógico en correspondencia con las condiciones histórico-concretas ya que no es posible enmarcar en un esquema clásico la preparación cuyos objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje el desarrollo de habilidades para el ejercicio de las funciones para los cuales han sido designados. Tomar en cuenta los criterios anteriores para la preparación de los cuadros de dirección en el sector de la salud posibilitará en gran medida el cumplimiento de los Lineamientos emanados del VII Congreso del PCC, sobre todo los que están directamente relacionados con el mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castro Ruz F. Decreto-Ley 196/99. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado [en línea]. Consejo de Estado. La Habana; 2007. [citado 2019 Sep 10]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>
2. González Martín Roberto, Gorguet Pi Marlene. Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. MEDISAN [Internet]. 2016 Abr [citado 2019 Sep 10]; 20(4): 564-573. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000400017&lng=es.
3. Consejo de Estado. Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros del estado y sus reservas. La Habana: Editorial Félix Varela; 2010.
4. Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos. NC 3001:2007. La Habana, Cuba. 2007.
5. Vidal Ledo MJ. Che Guevara - El cuadro, columna vertebral de la revolución. INFODIR [Internet]. 2017 [citado 11 Sep 2019]; Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/82>

6. Partido Comunista de Cuba. Primera Conferencia Nacional Partido Comunista de Cuba. Proyecto Documento Base. La Habana: Editora Política; 2012. p. 30. Disponible en: <http://www.cadenagramonte.cu/phocadownload/tabloide-conferencia.pdf>
7. López Hurtado J. Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica. En Compendio de pedagogía. La Habana : Pueblo y Educación; 2002.
8. Álvarez de Zayas Carlos. Hacia una escuela de excelencia. La Habana: Editorial Academia; 1999. p. 143.
9. Linares Borrell M, González Meriño R, Medina León A. Propuesta metodológica de un procedimiento integrado para elaborar estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas en organizaciones cubanas. Ingeniería Industrial [Internet]. 2010; 29(3). Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/274/265>
10. López Ruiz Martha Margarita. La preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la provincia. [Tesis Doctoral]. Sancti Spíritus: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Silverio Blanco Núñez"; 2013. p. 25.
11. González Concepción O, Gorina Sánchez A, Alberteris Gómez I. Gestión para fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas municipales. Retos de la Dirección, 2018 [citado 11 Sep 2019]; 12(1): 38-62. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100003&lng=es&tlng=es
12. Villarreal Rosas Livier. Evaluación de Sistemas de Información. ITS. México; 2012. [en línea]. Disponible en: www.definicionabc.com/general/capacitacion.php
13. Barreiro L, Guerrero R, Rodríguez F. Enfoques, formas y métodos para la capacitación a cuadros. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 2000. p.9.
14. Delors J. Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI: "La educación encierra un tesoro; 1996. p. 95-108. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
15. Nieva Chaves JA, Martínez Chacón O. Una nueva mirada sobre la formación docente. Revista Universidad y Sociedad [Internet]; 2016: 8(4), 14-21. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400002&lng=es&tlng=es.
16. Sánchez Sosa MR. Un modelo pedagógico destinado a la preparación de los cuadros para la dirección científica. Pedagogía y Sociedad [Internet]. 2017; 20(49): 164-186. Disponible en: <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/575>