

REFLEXIÓN DOCUMENTADA

Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba

Preparation and occupational training of cadres and reserves in Cuba

MsC. Roberto González Martín ^I y Dra. C. Marlene Gorguet Pi ^{II}

^I Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.

^{II} Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba.

RESUMEN

En este trabajo se analiza brevemente la importancia de la preparación y superación de los cuadros directivos y las reservas en Cuba. Asimismo, se recogen los criterios expresados al respecto por los principales dirigentes revolucionarios y el Estado cubano, y se plantean las condiciones que requieren los cuadros para que puedan estudiar e investigar, así como el objetivo general y los principios de su capacitación. Se examina otro elemento que caracteriza el proceso: su contenido, organizado en componentes, y por último se enuncian cuáles son las competencias directivas que precisa un cuadro revolucionario. Se concluye que la preparación y superación de cuadros y reservas es un proceso sistemático y continuo, de primordial importancia para el transcurso revolucionario.

Palabras clave: cuadros directivos, reservas, capacitación de cuadros, dirigentes revolucionarios, Estado cubano.

ABSTRACT

In this work the importance of preparation and occupational training of cadres and reserves in Cuba is briefly analyzed. Also, the approaches expressed in this respect by our main revolutionary leaders and the Cuban State are collected, and they think about the conditions required by cadres so that they can study and investigate, as well as the general objective and training principles of them. Another element that characterizes the process is examined: its content, organized in components, and lastly the managing competences needed by a revolutionary cadre are enunciated. It is concluded that the preparation and occupational training of cadres and reserves are a systematic and continuous process of essential importance for the revolutionary course.

Key words: cadres, reserves, cadres training, revolutionary leaders, Cuban State.

INTRODUCCIÓN

En Cuba las propias exigencias de la obra revolucionaria han requerido directivos que posean una cultura integral y adecuada de dirección; aspecto priorizado por el máximo mando de la Revolución desde sus inicios.

A partir del triunfo revolucionario, en Cuba quedó claramente expresada la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros directivos, al

plantearse que "de la labor de los cuadros depende, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político, en general".¹

En política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros, está claramente planteado lo que debe hacerse. Ernesto Guevara de la Serna (el Che),² en 1962, expresó: "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico".

Con este trabajo se persiguió realizar un breve análisis acerca de la importancia de la preparación y superación de los cuadros y las reservas en Cuba, por la vigencia del tema en el país.

DESARROLLO

Se deben recordar siempre las palabras del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz:³ "La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."

Siempre que se trate el tema de política de cuadros, es necesario referirse a la definición de cuadro de Ernesto Guevara, cuando en "El cuadro, columna vertebral de la Revolución" relaciona que "... a esta altura podemos preguntarnos, ¿qué es un cuadro? Debemos decir que, un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina...." "el cuadro es la columna vertebral de la Revolución..."²

El modelo para los cuadros cubanos es el Che, y al respecto Fidel planteaba: "Si hace falta un paradigma, si hace falta un modelo, si hace falta un ejemplo a imitar para llegar a esos tan elevados objetivos, son imprescindibles hombres como el Che, hombres y mujeres que lo imiten, que sean como él y se comporten como él en el cumplimiento del deber, en cada cosa, en cada detalle, en cada actividad, en su espíritu de trabajo; en su hábito de enseñar y educar con el ejemplo; en el espíritu de ser el primero en todo, el primer voluntario para las tareas más difíciles, las más duras, las más abnegadas; el individuo que se entrega en cuerpo y alma a una causa, el individuo que se entrega en cuerpo y alma a los demás, el individuo verdaderamente solidario, el individuo que no abandona jamás a un compañero, el individuo austero; el individuo sin una sola mancha, sin una sola contradicción entre lo que hace y lo que dice, entre lo que practica y lo que proclama, el hombre de acción y de pensamiento que simboliza el Che."⁴

El Comandante en Jefe en reiteradas ocasiones ha planteado al pueblo y al mundo, la importancia y necesidad que existe en aumentar el caudal de conocimientos en Cuba, para así poder convertirlo, en el menor tiempo posible, en el país más culto del mundo; tarea que sería imposible si no se estableciera un grupo de estrategias que posibilitaran la elevación de la cultura de la población.

Por su parte, el dirigente es el máximo responsable de la preparación y superación de sus subordinados. Debe ser un educador, preocupado no solo de transmitir sus conocimientos y habilidades, sino de articular un programa permanente para la capacitación de estos.⁵

La capacitación a los cuadros constituye una actividad vital para elevar los resultados de su gestión empresarial. El Estado cubano no ha escatimado esfuerzos y se ha empeñado a lo largo de los años en realizar una intensa labor en este campo. Casi desde el triunfo de la Revolución se comenzó a desarrollar un sistema de preparación y superación de cuadros a un elevado costo en tiempo, medios y recursos financieros.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz ha planteado: "el socialismo es la ciencia de crear, preservar y desarrollar el más amplio vínculo, el más profundo vínculo del Partido con las masas; el socialismo es la ciencia de dirigir con métodos correctos; el socialismo es la ciencia del ejemplo..."⁶ y para obtener esos métodos correctos, es necesario la superación acertada y pertinente de los cuadros y las reservas del sector de la salud.

Los autores de esta publicación asumen lo expresado por el Estado cubano: "El proceso de 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 [...]"⁷

Se adopta la definición antes citada, porque cuando se precisa en ella que "la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo", lo cual significa que en el caso particular de los cuadros y las 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 las reservas: "Selección y movimiento de cuadros, selección y formación de la reserva, evaluación, preparación y superación; información, atención y estimulación".⁸

Valiente Sandó⁹ define a la superación de los dirigentes como "... un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, orientado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización..."

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. Así, la dirección del proceso de preparación y superación es toda la actividad de orientación 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 dirigentes sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y las reservas: cuando lo planifican,

coordinan, organizan y, fundamentalmente, cuando ellos mismos, de manera personal, lo orientan, ejecutan y controlan.¹⁰

De gran importancia y significado es que los cuadros sean idóneos, y utilicen, en el cumplimiento de sus funciones de trabajo, los conocimientos más novedosos y los métodos de dirección más actuales, para poder desempeñar con mayor eficacia las actividades que dirigen, y poder transmitir a sus reservas sus mejores experiencias y conocimientos en la labor que realizan.

A inicios de enero de 1959, Cuba asumió un reto sumamente necesario y básico, la formación de cuadros de dirección capaces, en primera instancia, de defender las incipientes conquistas de la Revolución y conducir las primeras organizaciones e instituciones revolucionarias.¹¹

Incontables fueron los hombres que se forjaron al calor del quehacer diario, y que con sus experiencias y conocimientos fueron apropiándose, en la práctica, de los métodos y las técnicas de dirección, los conocimientos científicos, técnicos, culturales y los valores morales propios de la sociedad socialista.

Ernesto Che Guevara en "El cuadro, columna vertebral de la Revolución",² describe las características del cuadro: Íntimamente ligado al concepto de "cuadro" está el de la capacidad de sacrificio, demostrar con el propio ejemplo las verdades y consignas de la Revolución. El cuadro, como dirigente político, debe ganarse el respeto de los trabajadores con su acción. Es imprescindible que cuente con la consideración y el cariño de los compañeros a quienes debe guiar por los caminos de vanguardia."

Asimismo expresó:² "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico".

La capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad, elemento necesario en la preparación de los cuadros, tal como lo expresara el Comandante Guevara: "Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora."²

Es importante tener presente la capacidad del cuadro de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados; por tanto, un directivo en salud que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones, está fomentando la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores.¹²⁻¹⁴

En Cuba se pudo constatar que el Sistema de Formación de Cuadros ha sido objeto de numerosas investigaciones que, a criterio de los autores del presente trabajo, se clasificarían en 2 grandes grupos: las que teorizan acerca del origen, esencia, estructura e importancia de dicho, entre las cuales se encuentran las de Valiente Sandó,^{9,15} la de Cuesta Santos,¹⁶ la de Pinto Hernández y Gómez Parets,¹⁷ y la de Manso Díaz (Manso Díaz A. El sistema de trabajo con los cuadros del MINED [trabajo para optar por el título de Máster en Pedagogía Profesional]. 2006. Instituto Superior Pedagógico para la

Educación Técnica y Profesional "Héctor Alfredo Pineda Zadiva", La Habana.); y las que presentan experiencias particulares en la instrumentación del Sistema, como la de Linares Borrell,¹⁸ las de Bustamante Alfonso *et al.*¹⁹ y la de Del Sol Tamayo *et al.*²⁰

Como resultado de su estudio bibliográfico, Martínez Mollineda y Pedraza Muñoz¹⁰ llegaron 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.

Se debe continuar la tarea indicada por el Comandante Ernesto Che Guevara cuando dijo: "... y con la rectoría de nuestro partido, entramos de lleno en la tarea de formación de cuadros que garanticen el desarrollo impetuoso de nuestra Revolución. Hay que triunfar en el empeño." ²

Sin embargo, para que puedan estudiar e investigar, los cuadros requieren: primero, algún espacio apropiado para ello; segundo, fondo de tiempo dedicado al estudio, y tercero, una sistemática dirección del proceso de superación profesional; facilidades que deben 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.¹⁰

El proceso de preparación y superación de los cuadros y las reservas se encuentra incluido en el subsistema de formación de cuadros que constituye el 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." ⁶

Al respecto, el presidente Raúl Castro Ruz, en el 2007, dijo: "Nuestro desempeño en el próximo año deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia; fortalecer la integración, cooperación y cohesión en la actividad de dirección... y las organizaciones de masas a todos los niveles, para enfrentar de conjunto, bajo la dirección del Partido, los principales problemas..."; enunciado que mantiene su vigencia. ²¹

Para actualizar el modelo económico cubano en el 2011, ocurrieron los procesos socio-económicos que se desarrollan en el país, a raíz de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, por lo cual la superación de los cuadros y las reservas debe estar en correspondencia con dichas transformaciones.

Raúl Castro Ruz, en su intervención en la clausura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, 23 de julio de 2012, planteó: "... lo que se requiere es, sencillamente, que día a día nos exijamos a nosotros mismos y a los subordinados el estricto cumplimiento del deber en las tareas de cada uno". ²²

Todo ello refleja que desde los primeros momentos hasta la actualidad, constituyó una preocupación de primer orden para el Estado cubano, la preparación y superación de los cuadros, como vía para desarrollarlos, y contribuir así a perfeccionar su desempeño y elevar la eficiencia en los resultados de su gestión. Sin embargo, no siempre se han obtenido los avances esperados.

Según Valiente Sandó,¹⁵ el objetivo general del proceso de preparación y superación de los cuadros y las 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 las 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."

Los principios del proceso de preparación y superación de los cuadros son los siguientes:

- 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 sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y el 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 el Gobierno.
- El jefe de cada organismo de administración del Estado, consejo de 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 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. Este de estar organizado en los siguientes componentes:

1. La preparación política "...es el contenido fundamental, brinda las bases, los argumentos, los fundamentos..." (González Ramírez J. El sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente [trabajo para optar por el título de Máster en Investigación Educativa]. 2003. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba.)

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..."¹⁸
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.

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 de este.¹⁰

Dirigir el proceso consiste en la conducción de un sistema cíclico de preparación y superación de los cuadros y las reservas con elementos interrelacionados, que se realiza en varias etapas, como son la planificación, la organización, la ejecución y el 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 las reservas" (Manso Díaz A. El sistema de trabajo con los cuadros del MINED [trabajo para optar por el título de Máster en Pedagogía Profesional]. 2006. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional "Héctor Alfredo Pineda Zaldívar", La Habana).

- **Planificación:** esta etapa incluye la toma de decisiones de los cuadros principales para el logro de los objetivos del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, mediante la combinación de la centralización con la descentralización del proceso, 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, los hábitos, las habilidades, los valores y las 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.

Para entender la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros 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 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.¹⁰

Las ideas expresadas por el compañero Raúl Castro Ruz, en su discurso pronunciado el 26 de Julio de 1997, están referidas a las competencias directivas: "El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente".²³

Los cuadros y las reservas deberán poseer la calificación y experiencia necesarias, así como probada autoridad político-moral, técnica y administrativa, que le permita el cumplimiento de sus funciones con rigor y exigencia.

Por tanto, el Partido ha trazado una línea estratégica para el constante desarrollo de los cuadros, ha determinado los métodos y las formas para plasmar en realidad la política de cuadros, la cual se ha ajustado, enriquecido y perfeccionado, acorde a las necesidades de cada momento histórico concreto del avance del proceso revolucionario; por lo tanto están lógicamente asociadas a los acontecimientos y hechos económicos, políticos y sociales que han emanado del proceso de construcción del socialismo.²⁰

Ya el comandante Ernesto Che Guevara señalaba la importancia de las escuelas para el desarrollo de los cuadros, cuando dijo: "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico".²

CONCLUSIONES

Se evidencia, entonces, la necesidad impostergable de aumentar el caudal de conocimientos y métodos de dirección de los cuadros y las reservas del país, con acciones para su superación, a fin de facilitar el mejor desempeño de los cuadros en el cumplimiento de sus funciones, y de sus reservas en la preparación para una posible promoción a cargos de dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los cuadros. Documentos normativos para el Sistema Nacional de Educación. Impresoras Gráficas del MINED. Ciudad de la Habana. 1985. P 10. Portada citando Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC.

2. Guevara Ernesto Che. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista. 1962 Sep: 4.
3. Castro Ruz F. Reflexiones en el IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba. 8 abril 2010.
4. Castro Ruz F. Discurso en Pinar del Río el 8 de octubre de 1987, por el XX aniversario de la caída en combate de Ernesto che Guevara. La Habana: Editora Política; 1987. p. 10.
5. Borrego O. La ciencia de la dirección. La Habana: Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas; 1989.
6. Castro Ruz F. Discurso pronunciado en el acto conmemorativo por el XXXVI Aniversario del asalto al Cuartel Moncada, celebrado en la Plaza Mayor General "Ignacio Agramonte", Camagüey, el día 26 de julio de 1989, "Año 31 de la Revolución" [citado 14 Nov 2014]. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1989/esp/f260789e.html>
7. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, Decreto L. No. 196 (15 Oct 1999).
8. Consuegra Hernández PE. Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica [tesis doctoral]. Ciego de Ávila: Instituto Superior Pedagógico "Manuel Ascunce Doménech"; 2007.
9. Valiente Sandó P. Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica [tesis doctoral]. Holguín: Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero"; 2002.
10. Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev Académica de Investigación. 2010 [citado 14 Nov 2014]; (1). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm>
11. Bustamante Alfonso LM. La superación para profesores vinculados a la preparación de cuadros y reservas de la salud [tesis doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona"; 2012 [citado 14 Nov 2014]. Disponible en: http://tesis.repo.sld.cu/841/1/TesisLETICIA_2012.pdf
12. Segredo Pérez AM. Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 14 Nov 2014]; 35(4). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009
13. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev Correo Cient Med Holguín. 2004 [citado 14 Nov 2014]; 8(3). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
14. Columbié Santana M. La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. En: Folletos gerenciales. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES; 1999. p. 58–9.

15. Valiente Sandó P. Principios, contenido, niveles y formas organizativas de la capacitación de directores de centros docentes: una propuesta para el logro de la idoneidad. En: Evento Internacional Pedagogía 97. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño; 1997.
16. Cuesta Santos A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia; 1999.
17. Pinto Hernández ME, Gómez Parets CG. Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba. En: Folletos gerenciales III. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES; 2000.
18. Linares Borrell MA. Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas. En: Folletos gerenciales III. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES; 2000.
19. Bustamante Alfonso LM, Arocha Mariño C, Pérez Piñero J, Mirabal Jean-Claude M, Barroso Romero Z. Caracterización del claustro que imparte los diplomados de Dirección en Salud. Educ Med Sup. 2011 [citado 14 Nov 2014]; 25(1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000100006
20. Del Sol Tamayo AN, Victoria Santiesteba I, Ramírez Peña R, Torres Beber A. Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la empresa azucarera Colombia. Observatorio de la Economía Latinoamericana. 2011 [citado 14 Nov 2014]; (158). Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/tspb.html>
21. Castro Ruz R. Intervención del General de Ejército Raúl Castro, Primer Vicepresidente de los Consejos de Estados y de Ministros. Juventud Rebelde. 28 Dic 2007; Secc Cuba [citado 14 Nov 2014]. Disponible en: <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2007-12-28/intervencion-del-general-de-ejercito-raul-castro-ruz-primer-vicepresidente-de-los-consejos-de-estado-y-de-ministros/>
22. Castro Ruz R. Discurso pronunciado en la clausura del IX Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de las Convenciones, el 23 de julio de 2012, "Año 54 de la Revolución" [citado 14 Nov 2014]. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/rauldiscursos/2012/esp/r230712e.html>
23. Castro Ruz R. Discurso pronunciado en el acto conmemorativo por el XLIV Aniversario del asalto al Cuartel Moncada, celebrado en Las Tunas, el día 26 de julio de 1997.

Recibido: 6 de febrero de 2016.

Aprobado: 18 de febrero de 2016.

Roberto González Martín. Escuela Nacional de Salud Pública, calle 100, Altahabana, Boyeros, La Habana, Cuba. Correo electrónico: marlenegorgetpi@yahoo.es