

La preparación y superación de los cuadros: tarea de orden de la Filial Municipal Baraguá

The preparation and improvement of the cadres: an orderly task of the Baraguá Municipal Branch

Gelsy Alfonso Rodríguez¹ (gelsy@unica.cu) (<https://orcid.org/0000-0003-0498-9752>)

Maura García Febles² (maura@unica.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-8285-2201>)

Anyeli Figueroa García³ (anyelif@unica.cu) (<https://orcid.org/0000-0003-3419-4977>)

Resumen

El trabajo tiene como objetivo proponer acciones que fortalecen el Programa de Superación y Preparación de Cuadros y Reservas para darle continuidad al Programa de Superación Local del municipio. Se aplicaron encuestas y un diagnóstico del nivel cognoscitivo de los Cuadros y Reservas sobre Desarrollo Local. Se lograron identificar las debilidades y fortalezas que tiene el municipio para llevar a cabo el desarrollo local, así como las particularidades de cada entidad para afrontar esta tarea y para su solución se ha elaborado un sistema de acciones que contribuyen a la capacitación de los cuadros y reservas. En el desarrollo del trabajo se emplearon los métodos del nivel teórico: analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo y sistémico estructural; del nivel empírico: la observación, la entrevista, el cuestionario y el análisis documental. La evaluación científica demostró que las acciones propuestas fueron efectivas debido a que se logró que los cuadros y reservas implicados con la tarea se apropiaran de conocimientos y habilidades para diseñar los planes de preparación y superación teniendo en cuenta los resultados de la evaluación.

Palabras claves: superación, preparación, desarrollo local, cuadros.

Abstract

The objective of this work is to propose actions to strengthen the Program for the Improvement and Preparation of Cadres and Reserves in order to give continuity to the Local Improvement Program of the municipality. Surveys and a diagnosis of the cognitive level of the Cuadros and Reserves on Local Development were applied. We were able to identify the weaknesses and strengths that the municipality has to carry out local development, as well as the particularities of each entity to face this task and for its solution, a system of actions that contribute to the training of cadres and reserves has been elaborated. In the development of the work, the methods of the theoretical level

¹ Máster en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación Especialidad Lengua Inglesa. Profesor Asistente. Filial Universitaria Municipal Baraguá. Carretera El Centro, Gaspar. Ciego de Ávila. Cuba.

² Máster en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación Especialidad Maestro Primario. Profesor Auxiliar. Filial Universitaria Municipal Baraguá. Carretera El Centro, Gaspar. Ciego de Ávila. Cuba.

³ Máster en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación Especialidad Informática. Profesor Asistente. Filial Universitaria Municipal Baraguá. Carretera El Centro, Gaspar. Ciego de Ávila. Cuba.

were used: analytical-synthetic, historical-logical, inductive-deductive and structural systemic; of the empirical level: observation, interview, questionnaire and documentary analysis. The scientific evaluation showed that the proposed actions were effective because the cadres and reserves involved in the task were able to appropriate knowledge and skills to design preparation and improvement plans taking into account the results of the evaluation.

Key words: superation, preparation, local development, directives.

Consideraciones acerca de la superación y preparación de cuadros y reservas del Estado en Cuba

En Cuba, a la luz de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista, se delimitan con mayor claridad las funciones de gobierno y de administración, con papel relevante en el nivel local, al que se le confiere mayor autoridad y autogestión, planteándose que son decisivos para la sostenibilidad y prosperidad de la nación, el trabajo, la necesaria eficiencia y eficacia del sistema productivo, la educación y formación en valores ciudadanos, la salud, la ciencia, la tecnología, la innovación e informatización de la sociedad, la cultura, el deporte, la información, la comunicación social, la defensa y seguridad nacional, el uso racional y la protección de los recursos y el medio ambiente, entre otros, para lo que se requiere de cuadros preparados para desarrollar sus funciones y tomar decisiones (2021).

Esa es la razón por la que la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno solicitó al Ministerio de Educación Superior (MES) el diseño de un Diplomado para los cuadros principales de dirección del Estado y del Gobierno y sus reservas, que contribuya a la preparación de esos cuadros para enfrentar los cambios que demanda el país, surge así el Diplomado de Administración Pública.

La preparación y superación de cuadros y reservas se concibe a partir de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, donde se definen el objetivo, los principios, las exigencias y los contenidos; entre estos se relacionan: la preparación político-ideológica, la preparación en defensa nacional y territorial y en defensa civil, la preparación en administración dirección, donde se incluye el desarrollo en dirección económica, jurídica y en el uso de la información y la preparación técnico-profesional.

En nuestro país, a tenor con la actualización del modelo económico, resulta indispensable avanzar hacia el perfeccionamiento de la Administración Pública, y en ello los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución juegan un papel central en su orientación y alcance, direccionando su actuar, principalmente, a enfrentar la necesaria separación de las funciones estatales y empresariales; asumir un proceso de planificación de nuevo tipo en el marco de novedosas formas de producción y gestión; y promover un sistema de gestión de la administración pública para guiar el funcionamiento organizativo, económico y de control, lo cual indiscutiblemente impone de un fuerte componente estratégico, a fin de prever y enfrentar las transformaciones necesarias.

Cada territorio y la población que lo habita tienen características específicas que hacen que ningún municipio sea igual a otro, por lo que el establecimiento de una estrategia

de desarrollo local requiere de un conocimiento de las características territoriales propias, así como de las necesidades y potencialidades de las entidades y la población como entes activos imprescindibles para el desarrollo sustentable.

Garantizar la calidad, elevarla, evaluarla y finalmente acreditarla, debe ser el verdadero hilo conductor del trabajo a desarrollar en el ámbito nacional en el contexto actual. El gobierno y la administración municipal tienen esta responsabilidad social que les exige el nivel de descentralización actual y para lo cual no han sido totalmente preparados sus directivos.

Garantizar con calidad y dinamismo todos los programas insertados para dar cumplimiento a la Política Económica y Social del país aprobada en el VI Congreso del PCC y en su Primera Conferencia, teniendo su continuidad en el VII Congreso, ha sido una de las misiones de la universidad en el presente curso; donde la filial se ha integrado a partir de las necesidades del territorio, en la incorporación de los procesos sustantivos de la Educación Superior y con los organismos e instituciones para impulsar el desarrollo del conocimiento y la sociedad en el municipio.

Al grupo para la asesoría a la planeación estratégica y la preparación y superación de los cuadros y reservas le corresponde coordinar que estos tengan acceso a la superación profesional y se garantice la continuidad de sus estudios en las diferentes figuras del postgrado a través de los planes elaborados para las diferentes entidades, así como la evaluación del impacto de los conocimientos adquiridos en los diferentes estudios realizados.

Para realizar esta publicación se asume lo expresado por el Estado cubano en el Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno (1999) que concibe el proceso de preparación y superación como un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe estar en correspondencia con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad. De ahí que, se persigue como objetivo proponer acciones que fortalecen el Programa de Superación y Preparación de Cuadros y Reservas para darle continuidad al Programa de Superación Local del municipio.

El proceso de superación de cuadros y reservas. Elementos generales

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 la selección y movimiento de cuadros, la selección y formación de la reserva, evaluación, preparación y superación; así como la información, atención y estimulación.

González y Gorguet (2016) consideran 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.

Los autores antes mencionados expresan, además, que 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.

Consideran así que 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.

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.

Muy válidos los criterios expuestos por Quintero, Cutiño y Bárzaga (2020), al expresar que el liderazgo siempre ha sido una cuestión importante dentro de la vida humana, nadie duda de la importancia de tener buenos líderes, aquellos que logran el éxito de su institución y que orientan a sus seguidores a conseguirlo. El análisis de este autor, buscará mejorar el desempeño como líder para ir desde lo particular hasta lo general, es decir, desde nuestro desempeño como líderes, sea para beneficio personal, hasta el desempeño en nuestra institución. Ahora bien, el éxito de un líder depende, en gran medida, de la utilización efectiva de las estrategias motivacionales.

De acuerdo con Ortiz (2007), el líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos.

Garantizar con calidad y dinamismo todos los programas insertados para dar cumplimiento a la Política Económica y Social del país aprobada en el VI Congreso del PCC y en su Primera Conferencia, ha sido una de las misiones de la universidad en el presente curso; donde la filial se ha integrado a partir de las necesidades del territorio, en la incorporación de los procesos sustantivos de la Educación Superior y con los organismos e instituciones para impulsar el desarrollo del conocimiento y la sociedad en el municipio.

Al grupo para la asesoría a la planeación estratégica y la preparación y superación de los cuadros y reservas le corresponde coordinar que estos tengan acceso a la superación profesional y se garantice la continuidad de sus estudios en las diferentes figuras del postgrado a través de los planes elaborados para las diferentes entidades, así como la evaluación del impacto de los conocimientos adquiridos en los diferentes

estudios realizados.

A partir de nuestras funciones como responsables de la asesoría, la preparación y superación de los cuadros y reservas se pudo comprobar la falta de objetividad del Sistema y los planes de preparación y superación. Es decir, muchas de las acciones concebidas no están en total correspondencia con las necesidades reales de los cuadros.

Por tanto, partiendo del criterio, que tanto la evaluación como del diagnóstico de necesidades de aprendizaje constituyen elementos imprescindibles a tener en cuenta para la planificación de la preparación y superación, se plantea como objetivo: proponer acciones que fortalecen el Programa de Superación y Preparación de Cuadros y Reservas dándole continuidad al Programa de Superación Local del municipio.

El sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas está sustentado sobre la base de la Política del Partido del estado y el Gobierno y constituye un sistema coherente y orgánico que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo.

La preparación y superación de los cuadros y reservas como sistema es parte integrante de la estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y reservas, teniendo como objetivo el aprendizaje mediante la formación de estos. Además, se establecen contenidos generales imprescindibles que contribuyen de forma sistemática a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Los contenidos generales son:

1. Preparación político-ideológica: Es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y ética de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno.

La preparación político-ideológica es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la Estrategia y contribuir al fortalecimiento de los cuadros y sus reservas en la defensa permanente de los valores del Socialismo y a la continuidad histórica de la Revolución. Tiene como base los objetivos para el trabajo político-ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba.

Como complemento de la superación político-ideológica se desarrollan cursos de preparación impartidos por el Sistema de Escuelas del Partido de la forma siguiente:

- a) Los cuadros de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular reciben cursos de actualización política en la Escuela Superior del Partido "Nico López".

- b) Los cuadros de niveles inferiores, en correspondencia con su categorización, reciben cursos de actualización política en las Escuelas Provinciales y Municipales del Partido.
2. Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil: Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel.

Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios. Por sus objetivos y contenidos, en lo relativo a los cuadros, se desarrolla en dos niveles:

- a) Los cuadros del nivel superior de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular, que lo requieran por sus funciones, cursan la Preparación en Seguridad y Defensa Nacional.
- b) El resto de los cuadros, en correspondencia con sus niveles de dirección, cursan la Preparación en Defensa Territorial (provincia, municipio y zona de defensa).

Es responsabilidad de los jefes garantizar el estricto cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución del presidente del Consejo de Defensa Nacional "Para la Preparación del País para la Defensa" y en su Directiva "Para la Reducción de Desastres".

El Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil (EMNDC) elabora los contenidos y las indicaciones metodológicas y de organización para la preparación en Defensa Civil.

3. Preparación en Administración - Dirección:

Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye, integradas, la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica, así como en el uso de la Información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

- a) Preparación en Dirección: Abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.
- b) Preparación Económica: Abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país.
- c) Preparación Jurídica: Tiene como objetivo dotarlos de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que

contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

- d) Preparación en el uso de la información: Abarca el conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el empleo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Los programas de estudio de la Preparación en Administración-Dirección tienen carácter integrador. Se elaboran, según la categorización de los cuadros, bajo la rectoría del Ministerio de Educación Superior, con la participación del Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno y en coordinación con los Ministerios de Economía y Planificación; Finanzas y Precios; Justicia; Informática y Comunicaciones; Trabajo y Seguridad Social; Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y otros organismos, según se requiera, y se aprueban por el Ministro de Educación Superior.

4. Preparación Técnico-Profesional: Abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades. Comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías. Lo elabora cada órgano estatal, organismo, entidad nacional y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y se aprueba por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

El sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio surge de la unificación de los planes de acción de cada entidad, cuenta con un objetivo general, principios y exigencias, además de los objetivos estratégicos del municipio y la caracterización del mismo, donde deben precisarse las fortalezas y necesidades, a partir de las cuales se diseñan las acciones de superación, las que además deben estar en correspondencia con la evaluación de los cuadros y su diagnóstico, aspectos que también se tienen en cuenta en su plan de desarrollo individual.

Acciones de capacitación para el diseño del Sistema y planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en el municipio Baraguá

El sistema de acciones diseñado para la capacitación de los cuadros, especialistas y funcionarios implicados en la elaboración del Sistema y planes de preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio consta de tres momentos.

Primeramente, se trabajó en el diagnóstico de los cuadros, especialistas y funcionarios de las entidades de subordinación local, aplicándosele las encuestas y entrevistas que nos permitieron corroborar científicamente las necesidades de preparación que poseían en relación con el tema. La observación de la realización de los talleres y otros temas de preparación, así como la propia revisión de documentos (planes de preparación y superación de entidades) nos permitió un mayor conocimiento de la realidad en el territorio.

El segundo momento comprende el diseño e implementación de las acciones. Este consta de tres etapas, pues fueron diseñadas en forma de sistema, abordando los aspectos relacionados con el proceso de evaluación, luego el diagnóstico y posteriormente el diseño del Sistema y los planes de preparación y superación.

Acciones de capacitación para el proceso de evaluación de los cuadros:

- Reunión metodológica con directores y especialistas de cuadros de las entidades y demás evaluadores para la realización del proceso de evaluación. (Se explica el proceso, Resolución y Cronograma).
- Participación en la Comisión Municipal de Cuadro para la discusión y aprobación de los proyectos.
- Visita a las entidades para controlar el cumplimiento del cronograma y la calidad del proceso de evaluación, así como la revisión y análisis de los proyectos con los evaluadores.

Acciones de capacitación para la determinación de necesidades de aprendizaje:

- Aplicación del cuestionario.
- Taller sobre el empleo de técnicas para la determinación de necesidades (Entrevistas, encuestas y la observación)

Acciones de capacitación para el diseño del Sistema y los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas:

- Seminario metodológico con directores, especialistas y funcionarios de las entidades para la confección de los planes de desarrollo individual y el rediseño del Sistema y planes de preparación y superación de los cuadros y reservas a partir de los resultados de la evaluación y el diagnóstico.
- Taller para la presentación del Sistema y del plan de preparación y superación de entidades seleccionadas.
- Visita a las entidades para controlar el cumplimiento de las acciones de preparación diseñadas y el constante rediseño de las mismas, en correspondencia con las necesidades reales de nuestros cuadros y las características del municipio.

Acciones de capacitación para la preparación de cuadros y reservas del municipio en función del desarrollo local:

Con el Curso de preparación para canteras y reservas IV Edición se logró brindar a las reservas y canteras las posibilidades que ofrecen temáticas muy importantes, a través de seminarios, conferencias y talleres tales como:

1. La Contabilidad y la ejecución del presupuesto de la entidad para la toma de decisiones.
2. La Historia Local. Visita al Museo Municipal.
3. Elementos básicos de ortografía. El arte de escribir correctamente.
4. Gestión de proyecto e investigación científica.

5. La Comunicación oral y escrita.
6. Defensa Nacional. Actualización de los contenidos para profesionales del territorio
7. Estudio y actualización de las Leyes y decretos jurídicos.
8. Informatización de la sociedad. Importancia. Redes Sociales.
9. La contabilidad en una entidad presupuestada.
10. Presupuesto: Planificación ejecución y liquidación.
11. Programa de Salud
12. El proceso de toma de decisiones.
13. Comportamiento Organizacional. Liderazgo y motivación. Comunicación.

Logros obtenidos con la aplicación de las acciones propuestas que fortalecen el Programa de Superación y Preparación de Cuadros y Reservas

Las acciones propuestas se vienen implementando desde el último trimestre del año 2020 evaluándose de satisfactorio los resultados obtenidos hasta el momento, lo que se pudo comprobar a partir de la propia calidad con que se desarrolló el proceso de evaluación en este período y el trabajo que aún se continúa realizando con el rediseño del sistema y los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en las entidades de subordinación local. La evaluación del sistema de acciones elaborado se continúa desarrollando pues el verdadero impacto de este trabajo se medirá a partir de la preparación de los cuadros para efectuar con calidad su trabajo en la medida que contribuya al desarrollo local del territorio.

Como se puede apreciar, con la impartición de estos seminarios, conferencias, talleres y el Curso de preparación de Reservas y Canteras, se logra el cumplimiento del objetivo propuesto en nuestro municipio, lo cual es validado por los criterios ofrecidos por los cuadros y reservas que han pasado esta preparación. Se estimulan los mejores resultados, por lo que constituye también una forma de reconocimiento a los esfuerzos al valorarse en él los logros alcanzados en su nivel de preparación y la importancia de cada uno de ellos en su aporte al desarrollo local del territorio.

Se utilizaron los talleres como forma organizativa fundamental durante el Curso de Preparación de Cuadros, Reservas y Canteras, esta se caracteriza por ser una experiencia de pedagogía grupal que ofrece la oportunidad de que se discutan e integren las experiencias de los participantes, teniendo en cuenta los criterios sobre estos contenidos, además, permite combinar la teoría con la práctica como vía eficaz para dar solución a la problemática. Dentro de éstos se utilizan otras formas de organización que garantizan el estudio permanente de los participantes. Además, se utilizan seminarios y conferencias como vías dinámicas de preparación.

Uno de los logros en la aplicación de las acciones propuestas como una nueva forma de capacitación y preparación de cuadros es el seminario sobre Desarrollo Local y Gestión del Conocimiento, un tema muy poco tratado en los procesos de capacitación y superación y que tributa al cumplimiento del objetivo general de la preparación al brindar a los cuadros y reservas los conocimientos necesarios para generar un funcionamiento efectivo de los órganos y entidades de la administración pública en cuanto a este tema.

La autopreparación se asume para comprometer individualmente al cuadro, en ella la motivación personal y los intereses desempeñan un papel fundamental, se dirige, con la intencionalidad de prepararlos en cuanto al desarrollo local a partir de las necesidades urgentes de preparación, donde se estimule su esfuerzo autodidacta, contribuyendo a perfeccionar su nivel de preparación.

Consideraciones finales

Existen fundamentos teórico-metodológicos que permiten la capacitación de los cuadros, especialistas y funcionarios que fortalece el Sistema y los planes de preparación y superación teniendo en cuenta el proceso de evaluación, así como la determinación de necesidades de aprendizaje.

A partir de las necesidades del territorio se diseña un sistema de acciones concebidas de manera integral, contextualizadas, y sistémicas a partir del propio Sistema de preparación y superación.

El diseño del sistema de acciones propuesto permitió establecer mayor correspondencia entre los resultados de la evaluación y el diagnóstico con el diseño del Sistema y los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en el territorio.

Referencias

Gaceta Oficial de la República de Cuba (1999). *Decreto Ley No.196. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno de. Actualizado con las modificaciones dispuestas en los Decretos Leyes No.236 de 7 de octubre de 2004 y No.251 de 1ro de agosto de 2007.* La Habana.

Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007). *Decreto Ley No. 252. Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.* La Habana.

González, M. R. y Gorguet, P. M. (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. *MEDISAN*, 20(4), 564-573. Recuperado de [https://www.google.com/url?q=http://scielo.sld.cu/scielo.php%3Fscript%3Dsci_issuetoc%26pid%](https://www.google.com/url?q=http://scielo.sld.cu/scielo.php%3Fscript%3Dsci_issuetoc%26pid%3DSCIELO)

Ortiz, R. (2007). El líder transformador. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(2), 97-118. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/download/1011/1224>

Partido Comunista de Cuba (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana. Recuperado de <https://www.google.com/url?q=https://www.granma.cu/octavo-congreso-pcc/2021-06-17/>

Quintero, M., Cutiño, P. y Bárzaga, Q. (2020). Un acercamiento al liderazgo y la motivación en los directivos de la Enseñanza Media. *Opuntia Brava*, 12(2). Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1011>