

---

## **Análisis conceptual inherente al proceso de preparación y superación de cuadros.**

### **Autores:**

**MSc.** Mercedes Jiménez Betancourt, **Asistente.** [mjimenez@udg.co.cu](mailto:mjimenez@udg.co.cu)

**MSc.** Rolando Rodríguez Rodríguez, **Asistente.** [rrodriguezr@udg.co.cu](mailto:rrodriguezr@udg.co.cu)

Aceptado: 16/08/16 Recibido: 15/06/16

### **Resumen:**

El artículo ofrece el marco teórico referencial de la dirección de la preparación y superación del jefe de departamento docente, está relacionado con el análisis de diferentes conceptos y teorías que sobre la preparación y superación de los cuadros educacionales y la dirección científica. Se revelan consideraciones abordadas por diferentes autores, de manera que se observa las diferencias y las coincidencias alrededor de este proceso.

**Palabras claves:** Análisis conceptual, preparación y proceso de formación de los líderes, gestión científica.

---

## **Inherent conceptual analysis proper of the preparation and training process of the leaders.**

### **Abstract:**

The article offers the theoretical and referencial framework for leading the preparation and training process of the leaders, specifically of the heads of departments. In it is presented an analysis of different concepts and theories that are related to the preparation and training of the leaders from the educational field and also of the scientific management. Considerations are revealed as approached by different authors, so that the differences and the coincidences around this process can be observed.

**Keywords:** Conceptual analysis, preparation and training process of the leaders, scientific management.

### **Introducción**

Durante el proceso investigativo que permitió la elaboración de la estrategia para la dirección de la preparación y superación del jefe de departamento docente de la sede "Blas Roca Calderío" se realizó un estudio para determinar el marco teórico referencial de la dirección de la preparación y superación del jefe de departamento docente de las universidades que sustenta la mencionada investigación.

El estudio evidenció que los principales postulados teóricos elaborados en Cuba sobre la preparación y superación de los cuadros están recogidos en documentos jurídicos, políticos e investigaciones desarrolladas por diversos autores entre los que se encuentran MINED (1984), Columbié y Borrego (1989), (1999), Rodríguez (1990),

Forneiro (1990), J. Añorga (1995), D. Motola (1992, 1995), Codina (1998), MINED (1999), Augier Escalona (2000), Valiente Sandó (2000) Morales Peix (2003), González Ramírez (2003), Gallardo López (2004), Pérez González (2009), Del Sol Rodríguez (2009), Martínez (2010), entre otros. Todos con aportes significativos, entre los que se encuentran sistema de acciones, estrategias y modelos, donde se abordan conceptos, definiciones, principios, que constituyen referentes importantes de esta investigación.

Como parte de estos conceptos se encuentra el de Sistema de Trabajo con los Cuadros. Se asume como definición la planteada en el Artículo 1(Capítulo 1) del Decreto Ley No. 82 del año 1984 del Consejo de Estado de la República de Cuba: "...el conjunto de actividades, funciones y tareas que deben llevarse a cabo para aplicar de modo uniforme y sistemático la política a seguir con los cuadros."(p 10) 3. En esta definición se evidencia el estrecho vínculo que existe entre el trabajo, los cuadros y la política a seguir con ellos.

### **Materiales y Métodos**

Para la elaboración de los elementos teóricos que conformaron esta investigación se empleó como método fundamental la revisión bibliográfica, mediante la se consultó la información más actualizada que circula a niveles internacionales sobre la dirección de la preparación y superación de cuadros. La búsqueda de la información se basó en: definiciones, objetivos, conceptos, potencialidades, ventajas y desventajas de este tema.

### **Resultados y discusión**

La interpretación de la información encontrada permitió determinar el marco teórico referencial de la investigación realizada, a continuación se ofrecen los principales resultados obtenidos.

Son varios los autores que han dedicado sus investigaciones al tema de la preparación y la superación y han definido estos términos para fundamentar programas de capacitación o de desarrollo, sistemas de acciones, metodologías y estrategias dirigidas a diferentes sectores.

Entre ellos Morales, S., (2000) quien concibe la preparación como la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir.

Si bien esta definición aporta como elemento significativo la apropiación de conocimientos, la autora de esta investigación considera que es limitado su alcance, al no concebir otros elementos que deben formar parte de este concepto, y que se recogen en el cuerpo de la presente memoria escrita.

El Diccionario Océano Práctico define preparación como "acción y efecto de preparar o prepararse. Conjunto de conocimientos que se tienen de una determinada materia" (p. 615) 4.

Aunque lo expresado por este diccionario limita la preparación al conjunto de conocimientos en una materia, este lo concibe como proceso y resultado, cuestión esta que lo diferencia del concepto anteriormente expresado.

Por su parte Ramírez (2003), al referirse a la preparación expresa como elementos esenciales el saber, saber hacer y ser. Es decir, no limita la preparación solo al conocimiento, sino que, además, lo concibe como habilidades y actitudes que debe alcanzar o poseer el cuadro para poder asumir funciones directivas.

Tomando como base lo expresado por los autores antes citados se define el concepto de preparación de los cuadros educacionales como el proceso sistemático y sistémico que debe desarrollarse en los diferentes niveles de educación, con el fin de que estos alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que les permita cumplir con las funciones inherentes a su cargo y, consecuentemente, transformar la realidad educativa en que se desempeñan.

El cuadro que posee conocimientos y habilidades indispensables para el desempeño de sus funciones directivas debe mantenerse constantemente actualizado, ampliar sus conocimientos y desarrollar capacidades y hábitos de dirección, todo lo cual ha de posibilitar mejorar el desempeño actual y asumir mayores responsabilidades.

El autor cubano Armando Pérez (1990), citado por Ramírez (2003) puntualiza el valor del estudio sistemático y programado como garantía de una gestión directiva más eficiente al plantear “superarse, aprender, es la única forma de lograr objetivos cada vez más complejos y obtener mejores resultados en cualquier gestión humana inteligente” (p 23) 5.

Por su parte, la autora de esta investigación asume el criterio de Añorga (2000), quien define superación como figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño.

Añorga precisa que la superación se relaciona con el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades especiales específicas de la profesión y, cuando se refiere a ello, esclarece en cuanto a la necesidad de precisar los contenidos específicos que satisfacen las necesidades de superación de los cuadros y las habilidades que deben desarrollar en el ejercicio de sus funciones directivas.

Se concibe entonces la superación de los cuadros educacionales como proceso continuo dirigido a la profundización y actualización de conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño del cargo.

El análisis de los diferentes conceptos de preparación y superación permite arribar a conclusiones importantes para el establecimiento de las diferencias y semejanzas entre ellos y caracterizar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros.

1. Tanto la preparación como la superación constituyen procesos que posibilitan la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente de funciones directivas.
2. La superación de los cuadros tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y transcurre durante el desempeño de las funciones directivas, a diferencia de la preparación que constituye una etapa inicial en el desarrollo del directivo que puede anteceder, incluso, al momento de asumirlas.
3. La superación tiene como finalidad el desarrollo del directivo para su mejoramiento profesional y humano, los conocimientos y las habilidades para poder asumir un cargo y sus objetivos son de carácter general: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades y promover el desarrollo y

consolidación de valores. Esto distingue la superación de la preparación, que tiene un significado más técnico o práctico.

Es importante precisar, además, que:

- Tanto la preparación como la superación son procesos mediante los cuales el hombre, en este caso el cuadro, desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico – prácticos relativos al conocimiento de un campo, con la finalidad de lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado cargo con la consiguiente eficiencia y la eficacia.
- Los cambios operados en el cuadro deben ir avanzando si el proceso de preparación y superación es continuo y permanente y si estos se efectúan sobre la base de la experiencia que el individuo vaya forjando.
- El aprendizaje no es un proceso meramente intelectual por cuanto el individuo tiene metas en el proceso de aprender, que deben ser claras y precisas para que sean efectivas; de esta manera es un proceso emocional.

Teniendo en cuenta los elementos antes expresados se define la preparación y superación de los cuadros como el proceso sistemático y continuo de incremento general e intensificación de los conocimientos, capacidades y habilidades del cuadro para la elevación de su profesionalidad y la mejora de su desempeño, presente y prospectivo, tendente a garantizar el cumplimiento de tareas más complejas que sobrepasan su ocupación actual en la institución. La preparación y superación son consustanciales al cuadro debido a la labor que este realiza. Castells 2011

Tiene como objetivo garantizar la educación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y pública y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con un alto sentido político y de compromiso con los resultados de la organización. (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 1995).

Tomando como base lo anteriormente expresado así como las concepciones analizadas en esta investigación en cuanto a preparación y superación, se define el concepto de dirección de la preparación y superación de los jefes de departamentos docentes como el proceso sistemático en el que los cuadros, máximos responsables de cada nivel de dirección planifican, organizan, regulan y controlan el desarrollo profesional del personal que dirigen en función de que estos alcancen, complementen y/o perfeccionen sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes necesarias para el logro de los objetivos educacionales.

La preparación y superación de los jefes de departamentos docentes requiere ser un proceso dirigido. Para modelar su dirección se necesita recurrir, también, a los fundamentos básicos de Dirección Científica.

Al ser la dirección de la preparación y superación, un concepto derivado del concepto dirección, es portador de los atributos o rasgos que son inherentes a este último.

Relacionado con la dirección se han consultado autores extranjeros, tales como: Mc Gregor (1960), Popov (1970), Afanasiev (1978), Shein (1980, 1987), Peters y Austin

(1987), Peter Drucker (1995, 1999), así como autores nacionales, entre los que se encuentran: González (1978), Carnota(1980), Bringas (1999), Yáñez (1985), Muguerzia (1986), Borrego(1989), los que han aportado al respecto concepciones significativas que marcan pautas para el desarrollo de diversas investigaciones.

Entre estas concepciones se encuentra el concebir la relación social entre dirigentes y dirigidos como rasgo esencial que caracteriza al proceso de dirección en general.

Al concretar el estudio del proceso de dirección en las instituciones escolares, autores como Pino Guzmán (1992, 1996, 1997,1999, 2001, 2002, 2004), Samoura (1999), Valle (2001), Alonso (2003, 2006), Saavedra (2008), entre otros, han demostrado que la dirección en el sector educacional adquiere una connotación diferente a otros sectores. Es decir, la relación que se establece entre dirigentes y dirigidos persigue un fin formativo.

En esta investigación se asumen las precisiones dadas por el Dr. Sergio Alonso Rodríguez acerca de la dirección, al definir este proceso como: "Relación social entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos, en un proceso continuo que posibilita el establecimiento de recíprocas relaciones de subordinación y la cooperación entre ellos durante la ejecución del trabajo, así como el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes laborales, a partir de determinados presupuestos de carácter sociopolítico. Implica el ejercicio de las funciones de dirección separadas de la ejecución. Es el proceso en el que se manifiestan las relaciones de dirección impuestas por la base económica de la sociedad, como relaciones sociales entre dirigentes y dirigidos" 6.

Desde la definición antes descrita se precisa que la dirección es un fenómeno objetivo que implica la toma de consciencia y el actuar consecuente del dirigente en relación con el desarrollo profesional de las personas que dirigen.

Se coincide con Saavedra (2011) al referirse al papel formativo de los cuadros. Explica la necesidad de dirigir conscientemente la preparación y superación del personal que integra determinada institución u organización. Al respecto expresó:

- Para dirigir una institución u organización se hace necesario atender las necesidades, intereses, motivaciones y aspiraciones de los trabajadores en general y de cada individuo que la integra en lo particular.
- Los resultados alcanzados por los cuadros en su gestión están relacionados con las habilidades, capacidades, grado de motivación, participación y compromiso del personal que dirige.

En su artículo, Saavedra (2011) aclara:

Ello conlleva a que el cuadro no sólo conozca los principales problemas que presenta la institución u organización que dirige desde el punto de vista de la ineffectividad en las tareas cumplidas, y por ende en la consecución de los objetivos propuestos, sino también, el estado en que se encuentran los trabajadores y cuáles son los niveles de desarrollo que estos deben alcanzar en aras de elevar la productividad del trabajo.

En su esencia, de lo que se trata es de que los cuadros se reconozcan y actúen como formadores de las personas que dirigen para lo cual deben establecer un plan continuo de perfeccionamiento y desarrollo de sus trabajadores.

El perfeccionamiento y desarrollo de los trabajadores está relacionado, en alguna medida, con los procesos de preparación y superación de estos y de los propios cuadros; de aquí la necesidad de dirigirlos conscientemente.

Cuando se trata de la dirección de la preparación y superación de los cuadros este proceso adquiere mayor connotación, por ello, la necesidad de contemplar en la definición ya antes citada términos como planificar, organizar, regular y controlar como funciones generales de la dirección, así como: alcancen, complementen, perfeccionen, conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes.

No puede concebirse la dirección del proceso de preparación y superación sin el ejercicio de las funciones generales, concretadas en la planificación, organización, regulación y control. Tal presupuesto da cuenta de la importancia de tener conocimiento acerca de en qué consisten y saber establecer los nexos y sus relaciones.

La planificación tiene como finalidad: la anticipación de determinados resultados que se esperan alcanzar. Comprende el diagnóstico de las necesidades de desarrollo profesional de los cuadros y docentes, el planteamiento de los objetivos a alcanzar para satisfacer estas necesidades, la determinación de un conjunto de actividades y tareas a desarrollar, los recursos necesarios con que se cuentan y la selección de métodos y medios a emplear.

Al hablar del concepto de organización, Afanasiev expresó: "...Consiste en crear la red de relaciones de organización que asegure ante todo la integridad del sistema que se dirige, la correlación orgánica más eficaz de sus componentes, y las convenientes relaciones de coordinación y de subordinación entre ellos..."(p. 55) 7; elementos estos que asume la maestrante.

Para alcanzar los objetivos previamente fijados en el proceso de planificación se necesita armonizar las relaciones que se establecen entre los elementos componentes del sistema y fortalecer sus vínculos esenciales, lo cual es posible a través de una eficaz organización.

La esencia de la función de organización está en establecer formas de relación necesarias en cada momento concreto del desarrollo del proceso de preparación y superación de los cuadros que asegure el mejor funcionamiento de las instituciones que dirigen.

La regulación está muy relacionada con la función de organización. A través de esta los cuadros logran mantener el funcionamiento armónico del sistema, perfeccionándolo y desarrollándolo de acuerdo con los objetivos planteados. Implica la utilización de métodos efectivos para influir sobre la preparación y superación de las personas que tienen bajo su responsabilidad, estableciendo la correspondiente red comunicacional.

A la función de regulación se le adhiere la autoridad de los directivos, el grado de preparación que poseen para mandar y hacerse obedecer, la delegación de autoridad, el empowerment, o sea facultación del poder, la toma de decisiones, así como aquellos elementos que contribuyen a eliminar o atenuar los factores que tienden a desorganizar

el sistema y permiten asegurar su estabilidad y el alcance de los objetivos propuestos.

El control está determinado para medir en qué grado los resultados obtenidos en el proceso de preparación y superación se corresponden con lo previsto. De aquí que revele cuáles son los factores que provocan un efecto positivo o negativo en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Al ejecutar la función de control hay que tener presentes tres elementos esenciales: objetivos esperados, nivel de alcance de los objetivos y la acción consecuente de acuerdo con el comportamiento de los dos primeros elementos.

Con respecto a esta función, Muguercia expresó: "...Controlar no significa únicamente descubrir desviaciones negativas y deficiencias, sino también revelar actos creativos y potencialidades para apoyar lo nuevo y desarrollarlo..." (p. 42) 8.

De esta manera, es válido aclarar que al ejecutar esta función de dirección hay que analizarla a partir de la variante de control que se utilice, ya sea por vía directa o indirecta.

Según Pino (2004), el control indirecto ubica las causas del resultado insatisfactorio en las personas responsables y hacen que estas corrijan sus prácticas, mientras que el control directo asegura que los directores y administradores de todos los niveles apliquen correctamente los fundamentos de la dirección, por lo que al aumentar la calidad de estos, en la misma medida disminuirá la necesidad de los controles indirectos.

Como bien se ha podido apreciar, existe una interdependencia estrecha entre las funciones generales de dirección, donde una presupone a la otra. Las mismas no se dan de manera lineal, Yáñez expresó al respecto "En realidad no se espera a planificar completamente para comenzar a organizar, ni se regula sólo después de organizar, ni se espera a terminar de regular para comprobar los resultados, ni se planifica nuevamente sólo de terminar el control" (p. 34)9.

Lo anterior apunta a que las funciones generales de dirección forman un ciclo, las cuales toman determinadas características en correspondencia con el alcance que tengan. Es decir, cada ciclo general comprende a su vez varios subciclos.

Además, hay que señalar que los ciclos no se repiten de manera mecánica; al terminar uno y dar comienzo al otro, es de suponer que el último se desarrolle a un nivel superior, con respecto al anterior. En caso contrario, la ejecución de las funciones directivas no se desarrolló sobre bases objetivas, produciéndose un estancamiento o retraso en el sistema.

Al definirse instrucción se hace referencia "...al sistema de información, a los procedimientos que los estudiantes deben alcanzar en función de la concepción curricular en que se inserten, pero por estar incluido en el proceso educativo no puede darse aislado del resto de las influencias que lo integran, pues todas están en permanente relación y de hecho adquieren la responsabilidad de ser educativas" (p. 54) 10.

En el proceso de enseñanza el cuadro ocupa un lugar de gran importancia como pedagogo que lo organiza y conduce. El aprendizaje se expresa "como un proceso en el cual se desarrollan capacidades, hábitos y habilidades que le permiten apropiarse de la experiencia, la cultura y de los medios para conocerla y enriquecerla. En el proceso de

esa apropiación se van formando también los sentimientos, intereses, motivos de conducta, valores, es decir, se perfeccionan simultáneamente todas las esferas de su personalidad.

Al considerar que la preparación y superación del jefe de departamento docente es un proceso dirigido a la formación de un cuadro del sector educacional, se asumen las características que son propias del proceso de enseñanza-aprendizaje con dirigentes, que han sido abordadas por diferentes autores: Bermúdez, (1990); Codina (1998); CETED (1990); Morales (1982); Santiesteban (1996); Valdés (1996); Pinto (2000); Valle (2001); Valiente (2004).

El proceso de enseñanza – aprendizaje puede definirse como “un tipo particular de actividad social, es decir, es la actividad dirigida a cumplimentar el encargo social que se desarrolla en forma consciente y planificada. Su especificidad radica en la interrelación de dos tipos de actividad: la enseñanza y el aprendizaje, de la que surge su contradicción fundamental.” (p. 28) 11

Según Addine, F., y otros (1997), en el proceso de enseñanza – aprendizaje intervienen componentes personales y no personales. Los primeros son las relaciones que se producen entre los sujetos que participan de tal proceso: alumno – alumno, profesor – alumno, profesor – grupo y profesor – profesor. Los componentes no personales del proceso son los objetivos, el contenido, los métodos, los medios, las formas organizativas y la evaluación.

Otro elemento importante a considerar en la dirección de la preparación y superación de los jefes de departamentos docentes son los rasgos singulares que adquieren los mencionados componentes del proceso de enseñanza - aprendizaje que se desarrolla con los cuadros.

Dentro de estas concepciones psicológicas se asume la teoría histórico - cultural creada por L. S. Vigotsky, en específico los aportes desarrollados por este autor en torno a la relación entre educación y desarrollo.

Los enfoques actuales de la didáctica del proceso de enseñanza – aprendizaje con los dirigentes, armonizan con las concepciones de la llamada didáctica integradora y/o desarrolladora que se apoya en leyes y principios; la unidad entre la instrucción y la educación; la importancia del diagnóstico integral; el papel de la actividad, la comunicación y la socialización en este proceso; su enfoque integral, en la unidad entre lo cognitivo, lo afectivo y lo volitivo en función de preparar al ser humano para la vida y el responder a condiciones socio-históricas concretas.

Por tanto, las condiciones en que se produzca la preparación y superación de los cuadros, determinarán la naturaleza y la dirección del desarrollo a alcanzar. Es decir, de lo que se trata es de dirigir de un modo consciente y adecuado estos procesos para lograr el desarrollo potencial y real de cada uno de ellos.

Esta preparación y superación se concibe desde el punto de vista dialéctico, en la que los problemas que enfrentan los cuadros en su desempeño profesional, las necesidades de desarrollo profesional van determinado la dirección de la preparación y superación.



## Conclusiones

La preparación y superación del jefe de departamento es un proceso que no transcurre en los marcos formales de un aula pedagógica, con un plan de estudio y programa rígido; por este motivo, adquiere rasgos singulares como el de ser abierto, dinámico, flexible y sistemático.

Desde esta mirada, se debe responder a las necesidades, exigencias y condiciones actuales del desempeño de este tipo de profesional; pero con objetivos precisos, contenidos específicos, métodos, vías y formas para su realización y la evaluación de sus resultados.

Debe considerarse, además, como un aspecto esencial, las acciones que debe desarrollar este cuadro en el cumplimiento de sus funciones y dentro de estas deben cobrar mayor importancia las que son identificadas con mayores dificultades, según el resultado del diagnóstico muy relacionadas con el contexto social en que se desenvuelve y las particularidades individuales que caracterizan las funciones de este cargo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Machado Bermúdez, R. J. (1983). Formación de cuadros y dirección científica, desde el subdesarrollo. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- MINED (Ministerio de Educación) Cuba (1977). El Trabajo Metodológico. Seminario Nacional a Dirigentes de Educación, Parte III, - La Habana.
- Morales Peix, Silvia Irene (2003). Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de Primaria y Secundaria Básica de la provincia de Camagüey. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Investigación Educativa. Instituto Superior Pedagógico "José Martí", Camagüey, Cuba.
- Pino Guzmán, Esther María y Silvia Morales Peix (2002). Formación y Superación de directivos educacionales.
- Pozo, J. y Gómez, M. (2001). Aprender y enseñar ciencia del conocimiento cotidiano al conocimiento científico. Ediciones Morata. Madrid. España
- Reglamento ramal para el trabajo del Ministerio de Educación (2000). La Habana. Cuba.
- Ruiz Ruiz, José María (1994). La formación del directivo visto desde la Universidad. En Revista Innovación Educativa, No 3, Madrid.