

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
“FÉLIX VARELA”  
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL  
VILLA CLARA

**CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA SOBRE EL  
PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL  
PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS  
CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN  
CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN**

*Tesis presentada en opción al grado científico de  
Doctor en Ciencias Pedagógicas*

**Autor: MSc. Carlos Martínez Mollineda**

**Tutores: Dr.C. Sergio Hipólito Alonso Rodríguez  
Dr.C. Bertha Gregoria Salvador Jiménez**

**Santa Clara  
-2009-**

## **AGRADECIMIENTOS**

A los Doctores Bertha Gregoria Salvador Jiménez y Sergio Hipólito Alonso Rodríguez, por las orientaciones y experiencias compartidas, las horas dedicadas, la confianza en mis posibilidades, la exigencia profesional y el calor humano manifiesto en la tutoría de esta tesis.

A mi esposa e hijos, por la paciencia demostrada, el constante estímulo y su complicidad en la materialización de este sueño.

A los cuadros principales de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela” y la Dirección Provincial de Educación en Villa Clara, por las facilidades otorgadas.

A mis compañeros de trabajo, por la generosidad de sus ayudas.

A todos los que accedieron a emplear parte de su valioso tiempo para ofrecerme sus criterios como expertos o para avalar los resultados de este trabajo.

## DEDICATORIA

*A la Revolución y al MINED por darme la oportunidad.*

*A mi madre: la primera persona que me enseñó a leer.*

*A mi esposa: quién despertó y estimuló mi interés por el estudio científico del tema desarrollado en esta tesis.*

*A mis maestros, Sergio y Berta, por sus aportes a mi formación doctoral.*

*A mis hijos, Raxiel y Rachel, porque el más grande de mis sueños es legarles lo mejor de mí y dejarles una filosofía del éxito, basada en el profundo sentido humano, la constancia y la lucha.*

## SÍNTESIS

El objeto de investigación en esta tesis es el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Su objetivo: proponer una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.

Se ofrecen como principales aportes teóricos: 1) la sistematización del desarrollo histórico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos; 2) la caracterización de la dirección de este proceso, como un proceso pedagógico; y 3) la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento del mismo, en la que integra sus fundamentos jurídicos, políticos y pedagógicos, y como aportes prácticos: la monografía titulada *“Reseña histórica de la dirección del proceso de preparación y superación profesional de los cuadros educacionales cubanos”*, y el manual con las *“Normas funcionales para la organización y desarrollo de las escuelas de cuadros”*.

La novedad científica radica en la propuesta de una concepción teórico- metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la que se integran los fundamentos jurídicos, políticos y pedagógicos y se caracterizan y diferencian dos procesos interrelacionados: el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, y la dirección del proceso de preparación y superación de los mismos.

## ÍNDICE

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL DEL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA</b>                         | <b>11</b> |
| 1.1. Síntesis de la evolución histórica de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales en Cuba.  | 11        |
| 1.2. Concepciones en el mundo sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros a partir del siglo XX.   | 17        |
| 1.3. La definición del término concepción “teórico-metodológica.”  | 24        |
| 1.4. Esencia, características y fundamentos del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en Cuba.   | 28        |
| 1.5. La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: sus fundamentos.  | 38        |
| 1.5.1. La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en el Sistema de Trabajo del MINED en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica  | 49        |
| <b>CAPÍTULO 2. LA CONCEPCIÓN TEÓRICO- METODOLÓGICA SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA</b> | <b>55</b> |
| 2.1. Diagnóstico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.  | 55        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 2.2.      | Esencia, composición e instrumentación de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.  | 71         |
| 2.2.1.    | Fundamentación de la concepción teórico-metodológica.  | 73         |
| 2.2.2.    | El componente teórico-conceptual de la concepción teórico-metodológica.  | 77         |
| 2.2.3.    | El componente metodológico-instrumental de la concepción teórico-metodológica.   | 83         |
| <b>3.</b> | <b>CAPÍTULO VALORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA.</b> | <b>91</b>  |
| 3.1.      | Valoración de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.                              | 91         |
| 3.1.1     | Resultados de la valoración mediante el Criterio de Expertos.  | 91         |
| 3.1.2     | Resultados de la valoración mediante el Criterio de Actores.   | 97         |
| 3.2.      | Validación de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica a través del pre-experimento. | 103        |
| 3.2.1.    | Planificación del pre-experimento  | 103        |
| 3.2.2     | Resultados del pre-experimento.  | 106        |
|           | <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>117</b> |
|           | <b>RECOMENDACIONES</b>   | <b>119</b> |
|           | <b>NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>  |            |
|           | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  |            |
|           | <b>ANEXOS</b>  |            |



## INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, caracterizado por la profundización de la crisis global del sistema capitalista, resulta “[...] cada vez más evidente, la importancia que el capital humano tiene en la solución de los problemas económicos y sociales [...]”<sup>1</sup>, lo cual explica por qué durante los últimos años ha aumentado el interés y la preocupación por elevar la calidad de los sistemas educativos y profesionalizar la actividad de los principales agentes del cambio en este sector: los *directivos*<sup>2</sup> y docentes.

El Ministerio de Educación de la República de Cuba se ha pronunciado claramente al respecto, al formular entre sus objetivos estratégicos la siguiente aspiración: “*Elevar la preparación del personal docente, a partir de la identificación de sus necesidades en el dominio de los contenidos y su didáctica, utilizando las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para el trabajo metodológico, la formación de pregrado y de postgrado.*”<sup>3</sup>

Para cumplir este objetivo, la preparación y superación de los *cuadros*<sup>4</sup> educacionales y sus reservas es esencial, pues este proceso tiene una influencia decisiva en la calidad científico-técnica, político-ideológica y ética de las personas que laboran en este sector.

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

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

Tanto el Consejo de Dirección como la Comisión de Cuadros del Ministerio de Educación manifestaron tener conciencia de esta necesidad al aprobar la “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del MINED hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010”, documento en el que entre los principales problemas que afectan este proceso, se destacan los siguientes: *“Existe dificultad en el seguimiento, evaluación y control sistemático del impacto...”* y *“No todos los cuadros aprovechan las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para incorporarse a las distintas formas de superación postgraduada. Como consecuencia de ello, resulta insuficiente la suma total de los que han alcanzado categorías docentes y grado científico.”*<sup>5</sup>

También la Dirección de Cuadros del MINED ha manifestado preocupación por la existencia de estas dificultades al convocar a sus homólogos en los niveles inferiores, así como a los profesores de los departamentos de Dirección Científica Educacional (DCE) de las universidades de Ciencias Pedagógicas, a estudiar profundamente cada uno de estos problemas.

Prueba de lo anterior, es que durante el segundo semestre del curso escolar 2006-2007, la Dirección de Cuadros del MINED, recorrió todas las provincias del país, convocando a los principales cuadros provinciales y sus reservas, funcionarios de las Unidades de Cuadros y profesores de DCE, al análisis de un problema principal: cómo obtener mejores resultados en el proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, aprovechando las posibilidades que ofrece a tales efectos la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

El autor de esta tesis, tuvo la posibilidad de participar con un funcionario de la Dirección de Cuadros del MINED en los debates organizados y desarrollados en 10 de las 14 provincias del país, durante dos días consecutivos en cada una de ellas, invitado a realizar un estudio preliminar de la situación existente y valorar las posibles soluciones concebidas en cada territorio. Las ideas planteadas por la mayoría de los entrevistados en las *provincias*<sup>6</sup> visitadas se resumen en las siguientes:

- La vorágine del trabajo cotidiano no deja espacio ni tiempo a los cuadros educacionales para dedicarse a estudiar con detenimiento, ni siquiera los contenidos relacionados con lo que están indicando hacer de inmediato.
- El Sistema de Trabajo del MINED, si bien propicia el intercambio de ideas y experiencias entre los cuadros y funcionarios de distintos niveles directivos durante sus tres etapas, no les ofrece la posibilidad de profundizar en los antecedentes, fundamentos y argumentos que justifican lo que se debe hacer en cada momento y lugar, por lo que muchos, en lugar de convencer al respecto, lo indican e imponen.
- No existe un local con las condiciones necesarias para que los cuadros y funcionarios de cada nivel de dirección, de manera colectiva, puedan profundizar en el estudio de los fundamentos ideo-políticos, económicos, militares, técnico-metodológicos, científico-pedagógicos y de Dirección Científica Educativa que sustentan su actividad cotidiana.

Por otra parte se constató que en cada territorio se proyectan acciones que forman parte de la planificación anual y de los planes de trabajo mensuales así como que se estructuran atendiendo a los componentes definidos por el Consejo de Ministros; sin embargo, se detectó que en ocasiones no se ejecutan por los principales cuadros pues estos delegan muchas de estas acciones. También se comprobó que las acciones no se desarrollan desde el nivel superior hasta el de base, ni se ajustan en su totalidad a las necesidades diagnosticadas y sentidas de los cuadros y tampoco se reflejan íntegramente en todos los planes individuales.

En resumen, a pesar de que se elaboran estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas teniendo en cuenta las normativas establecidas para ello, las mismas no logran satisfacer las necesidades individuales de aprendizaje, ni responden a las exigencias locales, municipales, provinciales y nacionales; los cuadros principales no planifican, organizan, ejecutan y controlan el proceso de preparación y superación de sus subordinados y sus reservas; el trabajo político ideológico no se aborda en todos los componentes como estrategia maestra y no se aprovechan las condiciones en que se realiza este proceso. Por lo que las insuficiencias antes mencionadas, de alguna manera, apuntan hacia dificultades en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

Durante el recorrido se demostró también que en ninguno de los territorios visitados se había investigado científicamente sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, aprovechando las posibilidades que ofrece a tales efectos la universalización de la Educación Superior Pedagógica, porque la misma, si bien ha transformado el Sistema de Formación del Personal Docente desde hace varios cursos escolares, aún no se ha logrado en el Sistema de Formación de Cuadros.

Terminado el recorrido, se realizó una detallada búsqueda bibliográfica sobre el tema. En primer lugar, se revisaron trabajos escritos por autores extranjeros, en los que se encuentran formulaciones teóricas que tienen que ver con la dirección de este proceso. Por ejemplo, Menguzzato, M. y Renau (1996) al explicar la “Teoría de la Administración de Recursos Humanos” (ARH), reconocen que los recursos humanos de la organización constituyen un “factor estratégico”, por lo que destacan la importancia de los aspectos relacionados con la formación, superación y desarrollo de dichos recursos.

Resulta interesante la obra de Gairín Sallan, J. y Fernández Arenaz, A. (1997), quienes identifican “[...] *las instituciones como lugares de aprendizaje y de desarrollo humano.*”<sup>7</sup> De modo que, como reconoce Riesco González, M (2003), se encuentran autores como Penrose (1959), Arrow (1974), Winter (1997) y Teece (1996), quienes “[...] *consideran el conocimiento como una fuente clave para la ventaja competitiva en las organizaciones [...].*”<sup>8</sup>

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

González Ramírez, J. (2003), Bencomo Cabrera, R. (2004) y Consuegra Hernández, P.E. (2007).

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

Esta situación problemática conduce al siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica?

**OBJETO DE ESTUDIO**: El proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

**CAMPO DE INVESTIGACIÓN**: La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

**OBJETIVO GENERAL**: Proponer una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

#### **INTERROGANTES CIENTÍFICAS**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que conforman el marco conceptual del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica?
2. ¿Cuál es el estado actual de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica?

3. ¿Qué concepción teórico-metodológica contribuiría al perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica?
4. ¿Cuáles son los criterios de los expertos y los criterios de los actores acerca de la concepción teórico-metodológica propuesta sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica?
5. ¿Qué resultados se obtienen al poner en práctica la concepción teórico-metodológica propuesta sobre el perfeccionamiento de la dirección proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica?

#### **TAREAS DE INVESTIGACIÓN**

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que permiten estructurar el marco conceptual del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.
2. Diagnóstico del estado actual de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.
3. Elaboración de una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.
4. Valoración por criterio de expertos y criterio de actores de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.
5. Validación en la práctica de la concepción teórico-metodológica propuesta.

## MÉTODOS

La investigación se concibe y desarrolla sobre la base filosófica marxista y la metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico e Histórico, concepción científica del mundo que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales en general y de los educativos en particular. En ella se utilizan métodos del nivel teórico, del nivel empírico-experimental y del estadístico.

### Del nivel teórico:

- **Método histórico- lógico:** Para el análisis de los antecedentes históricos y fundamentos de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros, así como para determinar las tendencias de la trayectoria de dicho proceso.
- **Método analítico-sintético:** Para conocer el objeto a partir de su descomposición mental en partes, estudiar su comportamiento y arribar a conclusiones en la tesis.
- **Método de tránsito de lo abstracto a lo concreto:** Para determinar las propiedades, regularidades estables y necesarias de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización; así como concretar los resultados obtenidos en el desarrollo de las tareas investigativas.
- **Método enfoque de sistema:** Para estructurar la concepción teórico-metodológica, determinar sus componentes, explicar sus relaciones de coordinación y subordinación; así como para diseñar las Escuelas de Cuadros y para establecer relaciones entre: Sistema de Trabajo del MINED, el de Trabajo con los cuadros y reservas y el de Formación de Cuadros.
- **Método de abstracción-generalización:** Para concretar los resultados obtenidos en el desarrollo de las tareas investigativas.
- **Método inductivo-deductivo:** Para avanzar de lo particular a lo general y viceversa en la determinación de las características del proceso, los principios, las regularidades y elaborar conclusiones parciales y generales.
- **Modelación:** Para la representación esquemática de la vía que permite la introducción de la concepción teórico-metodológica a la práctica.

### **Del nivel empírico:**

- **La entrevista:** Para obtener información sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas tanto a nivel de país como en la provincia de Villa Clara.
- **La encuesta:** Para conocer la opinión de diferentes fuentes sobre la situación que presenta la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, la determinación de expertos y la efectividad de la instrumentación práctica de la propuesta.
- **La observación:** Para obtener información primaria de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas y registrar la conducta de los cuadros principales en la dirección del proceso de preparación y superación.
- **El análisis documental:** Para obtener información de lo establecido sobre la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
- **El pre-experimento:** Para constatar la efectividad de la propuesta mediante la comparación en dos etapas: antes y después.

Además, para recoger información con vistas a realizar la valoración interna y externa de la propuesta, se utilizaron también métodos prospectivos como el **Criterio de Expertos** y el **Criterio de Actores**.

- El **Criterio de Expertos** se utiliza para valorar la concepción, desde el punto de vista teórico y práctico, como un pronóstico previo acerca de su nivel de efectividad, aplicabilidad, viabilidad y relevancia, sus probables resultados, recoger recomendaciones al respecto, determinar el grado de aceptación y sobre estas bases perfeccionar la propuesta.
- El **Criterio de Actores** se utiliza integrado al Método de Jurado para obtener una triangulación de fuentes entre el poder, el saber y los asesores del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

### **Del nivel estadístico:**

Para procesar la información se utilizaron métodos de la Estadística Descriptiva, como tablas de frecuencias y gráficos, medidas de tendencia central y de dispersión, y procedimientos de la Estadística Inferencial: el índice de concordancia de Kendall y la prueba de Chi cuadrado.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

De una población total compuesta por 20 cuadros en la Dirección Provincial de Educación en Villa Clara se tomó una muestra intencional no probabilística en función del objetivo de la investigación, integrada por 15 cuadros principales de la Educación en la provincia de Villa Clara, (el 75% de la población), a fin de asegurar la puesta en práctica de la concepción teórico-metodológica.

Los criterios de intencionalidad tomados en cuenta fueron: cuadros que pudieran desarrollar el proceso de preparación y superación en cascada desde el nivel provincial hasta el nivel de escuela, cuadros que tuvieran al menos que dirigir el proceso en más de un nivel de dirección, cuadros que el investigador pudiera acompañarlos de manera sistemática y cuadros que dirigen una institución (cuadros de línea de mando y aquellos que dirigen una educación o sea que pertenecen a la tecno-estructura)

### **CONTRIBUCIÓN TEÓRICA**

Se ofrecen como principales aportes teóricos: 1) la sistematización del desarrollo histórico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos; 2) la caracterización de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones actuales, como un proceso pedagógico; y 3) la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento del mismo, donde se integran los fundamentos jurídicos, políticos y pedagógicos.

### **APORTES PRÁCTICOS**

Como aportes prácticos se presentan: la monografía “Reseña histórica de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos” y un manual de Normas Funcionales para la Organización y Desarrollo de las Escuelas de

Cuadros. La monografía contiene la sistematización del desarrollo de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos con una periodización de su comportamiento y un análisis de las principales tendencias en dos períodos: antes del triunfo revolucionario y después de este. Ella constituye un material de consulta de profesores, cuadros y reservas, tanto en formación como en ejercicio. El manual con las Normas Funcionales para la Organización y Desarrollo de las Escuelas de Cuadros precisa los procedimientos para la planificación, organización, ejecución y control de las Escuelas de Cuadros.

### **NOVEDAD CIENTÍFICA**

La novedad científica radica en la propuesta de una concepción teórico- metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la que se integran los fundamentos jurídicos, políticos y pedagógicos y se caracterizan y diferencian dos procesos interrelacionados: el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, visto como un proceso de dirección propiamente dicho y la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, entendida y desarrollada como un proceso pedagógico.

### **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

La tesis consta de tres capítulos: El primero aborda el marco conceptual del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización. El segundo presenta los resultados del diagnóstico inicial de la dirección del proceso en la actualidad y expone la nueva concepción. El tercero sintetiza la valoración y validación de la concepción teórico-metodológica propuesta. A estos capítulos siguen las conclusiones, las recomendaciones, las notas y referencias bibliográficas, la bibliografía y los anexos.

## **1. MARCO CONCEPTUAL DEL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA**

En este capítulo se explica el marco conceptual del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, construido en la medida en que se fueron resolviendo los problemas parciales, cada vez más complejos, que la investigación fue presentando.

El primer problema parcial que se enfrentó fue el imperativo de investigar el desarrollo de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales a lo largo de la Historia de Cuba, para evitar que las nuevas ideas, concepciones y soluciones que pudieran presentarse como resultado de esta investigación, negaran mecánicamente el pasado o cometieran el error de “reinventar” lo históricamente experimentado.

### **1.1. Síntesis de la evolución histórica de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales en Cuba.**

Al abordar la evolución histórica del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos, algunos investigadores como Santisteban Llerena M.L. (1996), Valiente Sandó P. (2001), Santisteban Llerena, M.L. (2003), Vázquez Pérez, M.C. (2007), Consuegra Hernández, P.E. (2007) aseguran que se inicia de manera oficial e institucionalizada sólo a partir de 1959, tras el Triunfo de la Revolución, lo que lleva a ignorar, por omisión, los antecedentes de un proceso que tiene profundas raíces en el pensamiento pedagógico y la Historia de la Educación cubana.

Valiente Sandó, P. (2001) distingue en este proceso “[...] cuatro períodos que se pueden deslindar a partir de considerar los principales objetivos y tareas de la política educacional y los niveles de desarrollo educativo que fue logrando el país, tanto en lo cuantitativo como cualitativo, y con el perfeccionamiento que fue teniendo la política relativa al trabajo con los cuadros: 1erº entre 1959 y 1973; 2do de 1973 a 1983; 3erº; entre 1983 y 1991 y 4tº de 1991 hasta el 2001.”<sup>9</sup>

Este investigador, como otros, no sólo omite los antecedentes históricos del proceso de preparación de los cuadros educacionales cubanos, sino que no considera, incluso en la etapa comprendida entre los años 1959 y 2001, un componente esencial de este proceso: su dirección.

A criterio del autor de la presente tesis, una periodización que contemple no solo el período revolucionario permitirá conocer mejor los antecedentes del objeto investigado y, además, si se estudia su desarrollo durante la Revolución a partir de las tres revoluciones educacionales resultaría mucho más convincente para explicar el desarrollo del proceso de preparación y superación de los cuadros. Téngase en cuenta que desde 1959 y hasta la fecha, quienes han dirigido la Educación se han preparado y superado profesionalmente en función de las exigencias de cada momento histórico de acuerdo con el carácter históricamente condicionado de la Educación.

En correspondencia con lo anterior, en esta tesis se presenta una monografía que ofrece una sistematización, cuyo eje principal es la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos. En cada período se distinguen etapas, la duración aproximada de cada una, la institución que dirige el proceso y sus características según diferentes fuentes (Anexo 1). El estudio se divide en dos períodos generales: El primero se denomina “Período de gestación de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos” porque comprende los antecedentes históricos del desarrollo hasta el 1959 para lo que se subdivide en tres etapas, como se presenta en la Tabla 1.

| <b>PERÍODO DE GESTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS.</b> ( Desde finales del siglo XVIII, hasta el 1 de enero de 1959) |   |
|---|---|
| Primera etapa(desde finales del siglo XVIII hasta la primera mitad del XIX)   | La dirección descentralizada del proceso de superación profesional de los docentes y cuadros educacionales.             |
| Segunda etapa(durante la segunda mitad del siglo XIX)   | La dirección centralizada del proceso de superación profesional de los docentes y cuadros educacionales.                |
| Tercera etapa(durante la primera mitad del siglo XX)  | La intencional dirección descentralizada del proceso de superación profesional de los docentes y cuadros educacionales. |

**Tabla 1. Período de gestación de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos y sus reservas**

Para esta subdivisión se toma en cuenta el papel del Estado cubano en la dirección del proceso en lo referido al estilo centralizado y descentralizado utilizado, lo que permite obtener información sobre dicho proceso.

El segundo se denomina “Período de desarrollo de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos y sus reservas” y explica el proceso después del triunfo para lo que se subdivide en tres etapas definidas en correspondencia con las tres grandes revoluciones educacionales como se presenta en la Tabla 2.

| <b>PERÍODO DEL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS Y SUS RESERVAS.</b> (Desde el 1 de enero de 1959 hasta la actualidad) |  |
|--|--|
| Primera etapa (entre 1959 y 1971)  | La dirección descentralizada del proceso de preparación y superación de los docentes y cuadros durante la Primera Revolución Educacional.                        |
| Segunda etapa (entre 1971 y 1999)  | La dirección centralizada del proceso de preparación y superación de los cuadros durante la Segunda Revolución Educacional.                                      |
| Tercera etapa (desde 1999 hasta la actualidad)   | La combinación de la dirección centralizada y descentralizada del proceso de preparación y superación de los cuadros, durante la Tercera Revolución Educacional. |

**Tabla 2. Período del desarrollo de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos y sus reservas**

### **Período de gestación de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos.**

La primera etapa se extiende desde finales del siglo XVIII hasta la primera mitad del XIX y se caracteriza por el desarrollo totalmente descentralizado del proceso de preparación y superación de los docentes y cuadros educacionales, aún cuando tanto el Gobierno colonial de la Isla como la Sociedad Económica de Amigos del País realizaron acciones que demuestran interés por su dirección. El período termina en 1846, cuando la recién creada “Inspección de Estudios” asumió la responsabilidad de dirigir la preparación y superación de todo el personal docente y creó comisiones provinciales y locales para ello, hecho que constituye el primer intento en Cuba de centralizar la dirección de este proceso.

La segunda etapa abarca toda la segunda mitad del siglo XIX. Se distingue por el claro, manifiesto e intencional interés del Gobierno colonial de la Isla, por centralizar la dirección del proceso de preparación y superación del personal docente y los cuadros educacionales, como vía para evitar la propagación de las ideas independentistas. Sin embargo, en el marco de los acontecimientos que definieron la Guerra de los Diez Años (1868-1878), la llamada “tregua fecunda” (1878-1895) y la Guerra de Independencia (1895-1898), las medidas tomadas a tal efecto no lograron materializarse en la práctica. Si alguna importancia se pudiera atribuir a las mismas, radica en el hecho de que ilustran la convicción acerca de la necesidad de preparar a los docentes y dirigentes educacionales en los fundamentos científicos de la actividad que dirigen.

Tal convicción estuvo presente durante la Primera Ocupación Militar Norteamericana en Cuba (1899-1902), cuando la dirección centralizada del proceso de superación de los docentes y cuadros educacionales que no logró el Gobierno Español a lo largo del siglo, se establecería en unos pocos meses, porque tributaba al principal objetivo estratégico que perseguían los norteamericanos al ocupar militarmente la Isla: crear las bases socioeconómicas, políticas y culturales para convertir a Cuba en una neocolonia de los Estados Unidos de Norteamérica.

La tercera etapa se inicia en 1902, con la instauración de la República mediatizada, momento a partir de la cual se impuso la corrupción político-administrativa, el desfalco de los fondos públicos y el consiguiente desinterés, tanto por el desarrollo del proceso de preparación y superación de los docentes y cuadros educacionales, como por la dirección del mismo. Esta última, por tanto, tuvo lugar de manera totalmente descentralizada.

No obstante, en esta etapa se crearon dos bases fundamentales para su ulterior desarrollo: 1) un número significativo de educadores buscaron alternativas de superación profesional, apelando al autodidactismo o matriculando en las pocas instituciones formadoras que subsistieron entonces, como las llamadas “Escuelas Normales” y la Escuela de Pedagogía de la Universidad de La Habana, lo que garantizó que, a pesar del abandono manifiesto, tras el Triunfo de la Revolución el país contara con el personal calificado para dirigir el proceso de preparación y superación profesional

de sus docentes y cuadros; y 2) en 1940 se creó el Ministerio de Educación, órgano técnico que tenía entre sus funciones dirigir el proceso de preparación y superación de los docentes y cuadros, aún cuando durante su primera década de existencia pudo hacer poco en este sentido.

### **Período del desarrollo de la preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos y sus reservas.**

La primera etapa se desarrolló entre 1959 y 1971, simultáneamente con la Primera Revolución Educacional, cuando se libró la batalla por la alfabetización de todo el pueblo. Se caracterizó por la descentralización de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y docentes, pues aún cuando las acciones estaban reguladas por el *“Decreto No. 2009 de 7 de junio de 1959”*, se desarrollaron en las propias escuelas, a nivel municipal, regional y provincial.

El Organismo Central del MINED, mientras tanto, sólo centralizó la planificación, organización y ejecución de las acciones de capacitación directamente relacionadas con las hazañas educacionales de la Revolución: la *“Campaña de Alfabetización”*, la *“Batalla por el sexto grado”*, la *“Batalla por el noveno grado”*, la batalla por la formación de educadoras, maestros y profesores, entre otras.

La segunda etapa se desarrolló entre 1971 y 1999, paralelamente a la Segunda Revolución Educacional que se produjo en Cuba, asociada a la creación del *Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech”* y al desarrollo del proceso denominado *“Perfeccionamiento continuo del Sistema Nacional de Educación”*. En este contexto, la preparación y superación de los cuadros y reservas se impuso como necesidad y en consecuencia, se instrumentó su dirección centralizada.

Esta centralización se convirtió en máxima prioridad para todos los niveles directivos del MINED a partir de 1975, cuando el Primer Congreso del PCC aprobó la tesis y la resolución *“Sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros”* y convocó al MINED a elevar la calidad de los servicios educacionales. La centralización alcanzó su auge en la década de 1980, con la aplicación del *“Decreto Ley No. 82/1984”*<sup>10</sup>, emitido por el Consejo de Estado, con el cual quedó definido el *“Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado”* y los subsistemas que lo conforman,

entre los que aparece la preparación y superación de los cuadros, separada de la formación y superación profesional de los docentes. Al día siguiente, se emitió el “Decreto No. 125 del 13 de septiembre de 1984”, que la reglamenta y en diciembre de 1985, el MINED estableció nuevas “Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los cuadros”<sup>11</sup>, que en esencia, centralizaron aún más la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales, adecuaron a las características del sector educacional todo lo legalmente estipulado al respecto y permitieron la concepción y desarrollo de múltiples acciones de dirección en este sentido, hasta finales de la década de 1980.

La tercera etapa se inició en 1999, conjuntamente con la Tercera Revolución Educativa y llega hasta la actualidad, siempre asociada con la Batalla de Ideas que libra el pueblo cubano en defensa de su Revolución, la cual demanda profundas transformaciones en la esfera educativa y por tanto, en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, para adecuar su actividad de dirección al desarrollo de los Programas de la Revolución, a la introducción en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones y al proceso de universalización de la Educación Superior Pedagógica.

El estudio de las etapas por las que atraviesa la gestación y el desarrollo de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, permite determinar las siguientes regularidades como conclusiones:

1. El proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales se desarrolló como parte consustancial del proceso de preparación y superación profesional de los docentes, hasta 1984, fecha en que se separan y empiezan a desarrollarse de manera independiente.
2. La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales surge y se desarrolla a lo largo de la Historia de Cuba, en una continua sucesión de etapas en las que se alterna su total descentralización con intentos de lograr su centralización total, cada vez más fructíferos.
3. La realización de las transformaciones educacionales verdaderamente significativas, han requerido la acertada dirección del proceso de preparación y superación de cuadros educacionales para dirigirlos.

Este análisis histórico-lógico realizado, no permitió inferir cómo perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones actuales, pero sí vislumbrar el camino más adecuado para lograrlo, pues se llega a la conclusión de que, a tales efectos, no conviene seguir la rutina que dicta su historia. Se trata de provocar un salto cualitativo en la dirección de este proceso mediante la combinación de la centralización y la descentralización. Para ello es necesario concebir e implementar una **concepción** sobre el perfeccionamiento de esta dirección, ajustada a las características específicas de la sociedad en general y del sector educacional en particular.

La conclusión anterior generó el segundo problema parcial de la investigación: determinar si en algún momento del siglo XX, en los países capitalistas, en los socialistas o en Cuba, se había diseñado una concepción sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, que aportara los elementos necesarios que se necesitan para dirigir este proceso en las condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

## **1.2. Concepciones en el mundo sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros a partir del siglo XX.**

Al analizar una concepción debe abordarse teniendo en cuenta cómo se concibe esta en una sociedad específica y el modo en que su sistema de ideas influye en la psiquis del hombre. La precisión antes apuntada exige investigar las concepciones sobre la dirección de proceso de preparación y superación de los cuadros diseñados en los países capitalistas, en los socialistas y finalmente en Cuba.

En los países capitalistas se impartió en 1917 un curso de administración en la Wharton University<sup>12</sup>, pero desde principios del siglo XX se puede apreciar una reiterada preocupación por la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros como prueban los siguientes hechos, tomados sólo como ejemplos ilustrativos:

- En 1912 los esposos Gilbreth concibieron a tal efecto el llamado “*Plan de las tres posiciones*”, descrito en los términos siguientes: “[...] un empleado haría su trabajo actual, se prepararía para la posición inmediata superior y adiestraría al inferior.”<sup>13</sup>

- En 1916, Henry Fayol demostró que los directores de talleres y empresas, para perfeccionar su actividad directiva, debían dominar “[...] *los principios y los conocimientos que subyacen en la administración efectiva* [...]”<sup>14</sup>
- En la década de 1930, al divulgar su concepción del “*Comportamiento Humano*” Elton Mayo insistió en la necesidad de realizar acciones de dirección encaminadas a lograr en todos los que ejercen cargos directivos “[...] *una formación más rigurosa en las Ciencias Sociales (Psicología, Sociología y Antropología [...]) induciendo el concepto de hombre social* [...]”<sup>15</sup>
- Tras la Segunda Guerra Mundial, a partir de la década de 1950, cuando se produce el auge de las nuevas concepciones de dirección, cada autor proclama el imperativo de dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros actuales y futuros, encaminándolo hacia el dominio de los elementos básicos de aquella concepción o teoría por él concebida o asumida como la mejor: mientras unos demandan el conocimiento y aplicación de la Planificación Estratégica o la Administración por Objetivos, otros abogan por el estudio y utilización del “Enfoque de Contingencia” o la “Teoría General de Sistemas”.
- En la década del 60-70 se destacan las experiencias llevadas a cabo por el especialista norteamericano *Myles Mace* el cual da a conocer “*los métodos que han dado los mejores resultados en la práctica de la formación y superación de ejecutivos*”<sup>16</sup> en los Estados Unidos.
- Durante las décadas de 1970 y 1980 algunos teóricos empiezan a integrar los aportes anteriores en una nueva concepción, entre los cuales se destaca, por citar un ejemplo, la propuesta por Tom Peters y Nancy Austing en su “*Teoría de la Excelencia*”, cuya aplicación consecuente suponía que los máximos dirigentes de cada institución, para convertirse en verdaderos líderes, debían priorizar la planificación, organización y ejecución del “*proceso de formación de líderes*”, a partir del estudio y aplicación de conocimientos sobre comunicación, imagen, métodos y estilos de dirección, formación de “valores”, entre otros.
- A partir de los años 90 y más recientemente, “*...ha comenzado a dominar en la literatura y en la práctica de gestión de las empresas más avanzadas, el desarrollo humano como concepción [...]* Este enfoque es a más de largo plazo y está

*orientado hacia el desarrollo de competencias que garantizan la empleabilidad de las personas en el tiempo, más que la adquisición limitada de destrezas y conocimientos, que frecuentemente se olvidan y se pierden rápidamente.”<sup>17</sup>*

Otro aspecto que ha sido sugerido, es la importancia que tiene la realización de auditorias “*mediante indicadores de gestión que evalúan en forma propositiva el éxito y la inversión que se realiza en el capital humano de la empresa.*”<sup>18</sup> Se destaca también Gairín Sallan, J. y Hernández Arenaz, A. (1997) que plantean una concepción donde las organizaciones se convierten en sistemas formativos, de aprendizaje y de desarrollo.

Estos ejemplos son ilustrativos para determinar como tendencia que los fundamentos teóricos y metodológicos de la preparación y superación de los cuadros en los países capitalistas se encuentran en las ramas de la Ciencia de la Dirección, y específicamente en áreas como la Administración de Recursos Humanos (ARH), en especial sus concepciones sobre la Formación y Desarrollo de estos recursos donde se reconoce el status de “factor estratégico” de los recursos humanos en la organización y se asigna un lugar preponderante a los aspectos relacionados con la formación, superación y desarrollo de dichos recursos. Estas propuestas, en general, están dirigidas para los recursos humanos de las organizaciones empresariales y aunque muchas pueden ser utilizadas por su valor y generalidad en las organizaciones educativas, no se ajustan a particularidades de los procesos educativos en Cuba y; además de estar permeadas por un gran eclecticismo en sus planteamientos pedagógicos.

Por otra parte, en estas propuestas la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros está marcada por la aplicación del principio administrativo de la “*responsabilidad de línea y función del staff*”<sup>19</sup>, en virtud del cual los jefes se limitan a decidir quiénes y cuándo se deben preparar y superar en las universidades encargadas de formar cuadros; mientras los especialistas (*staff*), si lo consideran necesario, se preparan en otros centros para asesorar a los gerentes de línea en todo lo referido a consultoría, consejería, tipos de controles, directrices de administración de personal, entre otros muchos aspectos.

En la Educación en los países capitalistas se produce un auge de las primeras concepciones sobre la dirección del proceso de preparación y superación de cuadros educacionales a partir de la década de 1990, tras la desintegración del campo socialista en Europa del Este. En ese momento se afianzó la esperanza de universalizar y perpetuar el régimen capitalista, para lo cual resultaba imprescindible sistematizar, tanto en el plano teórico como en la práctica, la planificación, organización, ejecución y control del cada vez más complejo proceso de formación de cuadros eficaces y eficientes, priorizando entre ellos a los directores de instituciones educativas por el impacto de los mismos en la formación de las nuevas generaciones. Las pruebas más evidentes de ello se encuentran en la siguiente relación de hechos no casuales:

- ❖ En España, durante 1992, Pascual, R. y Immegart, G. ofrecen un modelo para planificar, organizar, regular y controlar la formación de directores de centros escolares, caracterizado por absolutizar la preparación de los mismos en el componente administrativo, en detrimento de lo referido a la preparación técnico-metodológica y científico- pedagógica.
- ❖ También en España, a la altura de 1996, Ruíz Ruíz J. M. publica el artículo “La formación del directivo visto desde la universidad“, en el que se refiere únicamente a la preparación de los mismos en el ámbito de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ❖ En América Latina se destaca la obra de Ollivier Pérez, H. publicada en México durante el año 2001, obra en que se expone una interesante experiencia sobre la actualización de los directivos a partir del estudio de nuevos modelos de gestión escolar.

Los restantes trabajos que se pueden encontrar sobre el tema, no pasan de ser variantes de lo mismo, más o menos fundamentadas. En fin, el estudio de las concepciones sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros creadas en los países capitalistas, demuestra que las mismas no pasan de ser un sistema de ideas que han sido experimentadas aisladamente en uno u otro lugar, pero en ningún caso aplicadas y demostradas regional o nacionalmente por lo que carecen del componente metodológico e instrumental necesario. Por otra parte, la

mayoría de ellas se caracteriza por proyectar y desarrollar este proceso, a partir de una visión predeterminada de los cuadros, como entes puramente administrativos.

En los países socialistas se encuentra una concepción sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas desarrollada por Vladimir Ilich Lenin en un estudio realizado en el período de 1917 hasta 1923 sobre los problemas relacionados con el papel de los cuadros en la dirección del Partido, del Estado y en la edificación del Socialismo. Lenin formuló principios para la selección de los cuadros e ideas sobre la preparación y superación y enfatizó las cualidades políticas y profesionales que se debían formar en ellos, cuestiones que se recogen en el Folleto “Lenin: La Formación de los Cuadros” (1977).

Dentro de las cualidades Lenin destacó las siguientes: Ser comunistas convencidos, con conocimientos, hábitos y dotes especiales; poseer la capacidad de colocar los intereses de la clase obrera y los intereses del pueblo por encima de los intereses gremiales, grupales y personales; tener plena conciencia de su deber cívico, gran firmeza de principios y sentido de lo nuevo; poseer alto grado de organización y disciplina; combatir toda manifestación de burocracia y los métodos de ordeno y mando; comprender que todo radica en la práctica, que la teoría se transforma, se reanima, se corrige y se comprueba con la práctica.

También Lenin señalaba “[...] *El dirigente de una institución pública debe poseer en el más alto grado la capacidad de atraer a la gente y unos conocimientos científicos y técnicos bastante sólidos, como para controlar su trabajo [...]*”<sup>20</sup> Se sabe además, que la superación ideo-política, técnico- científica y cultural de los cuadros, así como el desarrollo de sus capacidades comunicativas y directivas constituyó una de las principales prioridades de su actividad de dirección, tanto durante la lucha revolucionaria como durante el proceso de constitución del Estado Soviético. Mientras en la ex-República Democrática Alemana se priorizó en la concepción de formación de cuadros los “...*conocimientos políticos y especializados, y sus aptitudes adecuadas, (...), en la dirección de un colectivo.*”<sup>21</sup>

En las concepciones de otros países del desaparecido campo socialista de Europa del Este, así como en las procedentes de Corea del Norte y Viet-Nam se hallan elementos

requeridos para identificar distintas concepciones sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, cada una de las cuales retoma lo más valioso de la concepción ofrecida por Lenin y la enriquece con nuevos elementos.

En la educación, en la mayoría de los países socialistas, los principios de la educación comunista elaborados por Lenin constituyeron líneas conductoras para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Estos principios son: *“...ligazón de la educación y la instrucción con la vida y la práctica de la edificación socialista; combinación de la enseñanza con el trabajo socialmente útil; relación de la teoría con la práctica y de los conocimientos científicos con la vida; conciencia, espíritu de iniciativa, independencia y actividad en el proceso de la educación y la instrucción: colectivismo; unidad e integración de todas las facetas de la educación.”*<sup>22</sup>

De modo, que en los países ex-socialistas de Europa del Este y los países socialistas de Asia generalmente se adaptaron las concepciones de Lenin a sus realidades no encontrándose en la búsqueda bibliográfica otras obras diferentes. Sin embargo, se aprecia en cada uno de estos países una importancia estratégica a la selección, formación y superación profesional de cuadros y reservas por ser sociedades que se construyen conscientemente. Aunque estas no se ajustan totalmente en la actualidad a las condiciones en que se dirige el proceso de preparación y superación en Cuba, tienen el mérito de haber sido validadas a nivel nacional y en todos los casos, conciben la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones encaminadas a formar al cuadro como un educador ideo-político, con una sólida preparación cultural y científica lo cual es necesario tener en cuenta.

En Cuba se encuentran concepciones, que aunque no todas son propias del sector educacional, de una u otra forma han impactado a este sector. Por tanto, resultan importantes para los fines de esta investigación. Entre ellas se destacan las concebidas y aplicadas por Fidel Castro Ruz y Ernesto Guevara en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, pues constituyen paradigmas de cómo se debe pensar, qué se debe hacer y cómo se debe actuar para dirigir este proceso y lograr los objetivos formativos que persiguen. Se destacan además por el

hecho de que no fueron mecánicamente negadas con el tiempo, sino perfeccionadas sistemáticamente por las concepciones sucesoras.

También se destaca la concepción que presentó Machado Bermúdez, R.J (1990) donde reconoce el proceso de preparación y superación de los cuadros como una rama especial dentro de la enseñanza, lo que se explica por tres razones: la existencia de instituciones especializadas o que contengan en su misión esta actividad, el incremento de los gastos materiales y financieros en superación y desarrollo de cuadros, y la especificidad de los procesos didácticos.

La concepción de Añorga Morales, J.C. (1995) y su equipo de investigadores relativa a la superación de los recursos humanos que tiene en cuenta como objeto de estudio al "proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad", implícita en su "Teoría de la Educación Avanzada"; se nutre en lo pedagógico de las concepciones teóricas que resaltan el papel del grupo en la formación y desarrollo de los conocimientos, las habilidades y los valores. Al asumir las posiciones teóricas de Vigotski y Talizina, entre otros, adopta el enfoque histórico-cultural, personológico y de comunicación dialógica en el aprendizaje, a partir de un diagnóstico inicial que se actualiza en todo el proceso de Educación Avanzada.

Por otra parte se encuentra la concepción de Valiente Sandó, P. (2002) quien aporta una concepción sistémica para la superación de los directores de Secundaria Básica. Con ella enriquece los criterios precedentes acerca de la aplicación del enfoque sistémico en el proceso de superación y establece una propuesta teórica más armónica e integradora acompañada de una metodología para su instrumentación práctica, pero está dirigida sólo a directores de escuelas y no tiene en cuenta la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

En el análisis histórico realizado tanto en los países capitalistas, socialistas y en Cuba sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, no se encontró una concepción que revelara las ideas esenciales, los conceptos claves y principios que orientaran a los cuadros a dirigir este proceso en las condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica; pero se consideraron tres aspectos significativos:

- 1) Se destaca la importancia estratégica de la selección, formación y superación profesional de cuadros y reservas.
- 2) Se revela la importancia de sistematizar, tanto en el plano teórico como en la práctica, la planificación, organización, ejecución y control del cada vez más complejo proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
- 3) Se declara un elemento esencial al que la literatura especializada no ha esclarecido lo suficiente: la diferencia entre el proceso de preparación y superación y el proceso de dirección del anterior, para lo que es necesario tener en cuenta los estudios realizados por Alonso Rodríguez, S.H (2002) quien explica las formas de existencia de la dirección, donde identifica a la *dirección de procesos* como la planificación, organización, regulación y control del desarrollo de los procesos de producción y/o servicios y al *proceso de dirección* como la planificación, organización, regulación y control de la utilización de la fuerza de trabajo y el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas laborales.

De este modo se llegó a la conclusión de que para encontrar una solución convincente al problema de esta investigación es necesario lograr que el cuadro de una organización domine el cuerpo teórico del proceso de preparación y superación y las características de su dirección, de modo tal, que le permita actuar cotidianamente con este proceso.

Para lo anterior se necesita de una **concepción teórico-metodológica** que esclarezca y a la vez oriente a los cuadros educacionales sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación encaminada no solo a lograr el dominio de su cuerpo teórico sino a mostrarle, además, explícitamente cómo los conocimientos que conforman dicho cuerpo teórico le sirven para su actuación cotidiana. Entonces, aquí aparece el tercer problema parcial de esta investigación ¿Cómo se construye una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección de este proceso?

### **1.3. La definición del término “concepción teórico- metodológica”.**

Para resolver el tercer problema parcial planteado, fue preciso partir ante todo de qué se entiende por “concepción teórico- metodológica”, pues desde inicios del presente

milenio el término aparece con frecuencia en las investigaciones científicas, pero *“pocos autores lo han definido.”*<sup>23</sup>

Para comprender el concepto de concepción teórico-metodológica, obtenerla y utilizarla en la explicación y transformación de la realidad es necesario hacer un análisis detallado del concepto. Primeramente definir qué es concepción, después qué es lo teórico y luego concluir con lo metodológico.

La palabra *concepción* proviene del latín conceptio y significa *“Formar idea, hacer concepto de algo.”*<sup>24</sup> Según el diccionario filosófico concepción es *“Un sistema de ideas, conceptos y representaciones sobre el mundo circundante.”*<sup>25</sup> En las Ciencias Pedagógicas concepción *“está ligada a los conceptos esenciales o categorías, pero además de contenerlos en ella se explicitan los principios que la sustentan, el punto de vista o de partida que se asume para la elaboración de las categorías o marco conceptual, así como una caracterización de aquellos aspectos trascendentes que sufren cambios, explicitando los mismos.”*<sup>26</sup>

Por otra parte, “teoría” significa en latín: (contemplatio, speculatio) que en español se relaciona con el verbo mirar, observar, que a su vez está relacionado con las palabras visión, contemplación y según el Diccionario Manual VOX Ilustrado de la Lengua Española significa *“síntesis comprensiva de los conocimientos que una ciencia ha obtenido en el estudio de un determinado orden de hechos; conjunto de razonamientos ideados para explicar provisionalmente un determinado orden de fenómenos.”*<sup>27</sup> Mientras, el Diccionario Filosófico plantea que *teoría* es un *“sistema de un saber generalizado, explicación sistemática de determinados aspectos de la realidad. Ella constituye un reflejo y una reproducción mental, ideal de la verdadera realidad.”*<sup>28</sup>

Para González Rey, F. (1999) *“La teoría es una construcción sistemática, que permanentemente es confrontada con la multiplicidad de ideas que aparecen entre quienes la comparten, de las cuales resultan un conjunto de alternativas que se expresan en la investigación científica...”*<sup>29</sup>

En sentido general la mayoría de los autores coinciden en que una teoría es un sistema de conocimientos lógicamente estructurados que reflejan parte de la realidad objetiva y que permiten explicarla, comprenderla y transformarla. Para el objetivo de este trabajo

lo teórico, a criterio del autor, radicaría en un sistema de conocimientos organizados que orientan la concepción explicando parte de su realidad y permitiendo la interpretación de la misma para concretarla en la práctica.

Es bien sabido que un *“sistema teórico es más sólido en la medida en que posea coherencia entre sus fundamentos teóricos y en correspondencia con estos un adecuado sistema categorial, por tanto, una concepción está formada teóricamente por categorías y sus relaciones, leyes, los principios y sus relaciones, determinación de los conceptos.”*<sup>30</sup>

Finalmente es necesario dejar claro que lo relacionado a lo metodológico en una concepción se refiere al cómo proceder para poner en ejecución algo. *“...que permita el logro de determinados objetivos.”*<sup>31</sup> Una vez esclarecido esto tres conceptos básicos por separados, es necesario saber qué significa concepción teórico-metodológica en su integración lógica para ser usado como un resultado.

El análisis de obras de autores como: González de la Torre, G. (1997); Carrascosa, J. y Gil, D (1999); Castellanos, D.(2002); Valiente Sandó, P. (2002); Collazo, R.(2004), Herrera Ochoa, E.(2004, 2005 y 2006) que utilizan el término, permite comprender que el surgimiento de toda “concepción teórico-metodológica” está determinado en última instancia, por la necesidad de resolver problemas concretos, diagnosticados en una esfera de la realidad, necesidad que genera el imperativo de contar con: 1) un sistema de ideas, conceptos y representaciones que permitan conocer científicamente esa realidad y 2) un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas para resolver los problemas diagnosticados, sólidamente fundamentados desde el punto de vista teórico.

De hecho, todos los investigadores que utilizan el término reconocen, explícita o implícitamente, que una “concepción teórico-metodológica” sólo es válida y funcional, cuando orienta de modo adecuado la realidad, y permite transformarla sobre bases científicas e induce a los hombres a extraer, de esa misma transformación práctica, nuevas ideas, conceptos, representaciones y metodologías que enriquezcan la concepción teórico- metodológica en cuestión.

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado, el autor de esta tesis, se adscribe al concepto de concepción teórico-metodológica ofrecido por la investigadora cubana

Herrera Ochoa, E. (2006), quien deja claramente establecido que toda concepción teórico- metodológica es “[...] un sistema de ideas, conceptos y representaciones sobre un aspecto de la realidad [...] y sus respectivas consecuencias metodológicas.”<sup>32</sup> Al asumir este concepto se deduce que toda concepción teórico- metodológica debe estar estructurada por dos componentes básicos, esencialmente distintos, pero vinculados e interdependientes como verdaderos contrarios dialécticos: un **componente teórico-conceptual** y un **componente metodológico- instrumental**.

**El Componente Teórico-Conceptual:** Constituido por un cuerpo categorial que a su vez incluye las categorías, conceptos y el cuerpo legal que se compone de leyes, principios o requerimientos que definen aspectos esenciales del objeto de estudio.

**El Componente Metodológico-Instrumental:** Conformado por “...una representación del proceso... por un sistema de ejes metodológicos y de indicadores, así como por una guía metodológica”<sup>33</sup>, o sea “...se refiere a “...aquellas normas que regulan el proceso de aplicación de los métodos, procedimientos, técnicas, acciones y medios y se expresa a través de los principios, requerimientos o exigencias que se tuvieron en cuenta para su diseño y/ o para su aplicación práctica”<sup>34</sup> a lo que en esta tesis se denomina procederes metodológicos.

Entonces una concepción teórico-metodológica sirve de base para que el hombre interprete los objetos y fenómenos de una realidad, y a la vez lo orienta metodológicamente hacia la transformación de esa realidad, mediante la realización de una actividad concreta, explicitando los principios que la sustentan, como punto de vista o de partida que se asume. Esta puede regular la actuación práctica del individuo (Krutetsky 1985) si se actúa en la estructura psicológica de la personalidad en sus tres componentes: el intelectual, referido a los conocimientos y habilidades, el personal, que expresa su actitud hacia dichos conocimientos y habilidades y el práctico, que regula la posición del individuo ante las situaciones prácticas en que se ve precisado a emplear los dos componentes anteriores y solo se puede juzgar en la medida que esta regula la actuación práctica del individuo para la transformación de la realidad.

A la luz de esta conclusión y en correspondencia con ella, surgió el cuarto problema parcial de la presente investigación: para diseñar una concepción teórico-metodológica

sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas es necesario conocer la esencia, las características y fundamentos de este proceso.

#### **1.4. Esencia, características y fundamentos del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en Cuba.**

En Cuba y otros países se utilizan diversos términos para denominar al proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, tales como “profesionalización”, “formación permanente”, “preparación”, “capacitación” y “superación”, cada uno definido de manera distinta por los muchos investigadores del tema, como puede encontrarse en: Añorga Morales, J. y otros. (2000), Valiente Sandó, P. (2002), Morales Peix, S.I (2003), Andréu Gómez, N. (2005), Manso Díaz, A. (2006), Lazo Díaz, O. (2007), Castillo Quintana, O. (2008), entre otras referencias.

A partir del análisis de la literatura consultada, es posible clasificar todas las definiciones propuestas hasta ahora, en los cinco grupos que se relacionan a continuación:

- 1º. Definiciones que contienen el término preparación en el más amplio sentido: “[...] *proceso de apropiación de conocimientos [...]*, (Morales Peix, S.I. 2003); “[...] *proceso consciente y dirigido [...]*”, (Castillo Quintana, O. 2008), y “[...] *conocimiento de cierta materia [...]*”, (Encarta, 2008).
- 2º. Definiciones que asocian el término preparación con la actividad profesional de dirección: “[...] *la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir [...]*”, (Morales Peix, S.I. 2003); “[...] *acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional en la dirección [...]*”, (Castillo Quintana, O. 2008).
- 3º. Definiciones que contienen el concepto de superación en el sentido amplio: “[...] *propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo [...]*”, (Añorga Morales, J. y otros. 2000); “[...] *un proceso que tiene un carácter continuo, prolongado, permanente [...]*”, (Valiente Sandó, P. 2001); “[...] *proceso de enseñanza- aprendizaje que posibilita a los graduados la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos [...]*”, (Andréu Gómez, N. 2005).

- 4°. Definición que contiene el concepto de superación asociado al proceso de dirección: “[...] *proceso intencional dirigido a la formación permanente, actualización, perfeccionamiento profesional y humano del dirigente para un desempeño efectivo, eficiente y eficaz [...]*”, (Lazo Díaz, O. 2007).
- 5°. Definiciones que integran el concepto de superación a otros términos: “[...] *superación y desarrollo [...]*”, (Machado Bermúdez, R. 1990); “[...] *formación y superación de los dirigentes [...]*”, (Valiente Sandó, P. 2001).

Todas estas definiciones presentan los siguientes rasgos comunes: 1) conciben la preparación y superación como dos procesos separados, 2) asocian ambos procesos con el perfeccionamiento del desempeño profesional, 3) los definen como procesos dirigidos a la formación y 4) admiten la contribución de los mismos al desarrollo integral del individuo.

Sin embargo, no todas tienen en cuenta los fundamentos políticos, jurídicos y científicos que sustentan el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en Cuba y que, por tanto, lo definen y caracterizan.

Entre los fundamentos jurídicos de este proceso es preciso considerar, ante todo, el primer “POR CUANTO” del Decreto Ley No. 196/1999 emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, donde se establece: *“El trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno forma parte del Sistema de Dirección de nuestra Sociedad Socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo.”*<sup>35</sup>

El análisis del párrafo anterior permite precisar que todos los fenómenos y procesos inherentes al trabajo con los cuadros y reservas, entre los cuales la preparación y superación de los mismos no es una excepción, deben ser entendidos, en primer lugar, como componentes del Sistema de dirección institucional.

Esta formulación jurídica ha sido científicamente fundamentada por diversos estudios, entre los cuales se destacan los realizados en la esfera educacional por Alonso Rodríguez, S.H (2002) quien diseñó el modelo general del Sistema de dirección institucional y lo definió como “[...] *el conjunto de elementos estructurales, funcionales y*

*procesales que utiliza el Organismo en sus distintos niveles —central, provincial, municipal y de base— para planificar, organizar, regular y controlar el desarrollo educacional en los distintos subsistemas del Sistema Nacional de Educación y en los tipos de centros docentes que se le subordinan.”*<sup>36</sup>

El autor de este modelo precisa que el Sistema de dirección institucional está conformado por seis subsistemas generales: el Sistema de interacción con el medio, el Sistema normativo, el Sistema de gobierno, el Sistema organizativo, el Sistema tecnológico y el **Sistema de trabajo**. Destaca este último por su capacidad de poner en movimiento a los restantes y lo define como “[...] *el subsistema general del SISTEMA DE DIRECCIÓN esencialmente integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema.*”<sup>37</sup>

Siguiendo esta línea de investigación, Manso Díaz, A. (2006) revela en su tesis de maestría, la esencia y ubicación del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas, al definirlo como “[...] *el subsistema del SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED, integrado por los procesos de selección, formación, promoción, evaluación y estimulación de los cuadros educacionales y sus reservas en todos los niveles de dirección del Organismo, durante la ejecución del trabajo cotidiano y que —por tanto— se planifican, organizan, regulan, ejecutan y controlan en la propia dinámica del SISTEMA DE TRABAJO.*”<sup>38</sup>

Para fundamentar su definición, se basa en el “DECRETO LEY No. 82/1984” del Consejo de Estado de la República de Cuba, donde se reconoce que el trabajo con los cuadros y reservas constituye un sistema, compuesto por “[...] *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.*”<sup>39</sup>

En el modelo desarrollado por Manso Díaz, A. (2006) se destaca la ubicación central del Sistema de formación de cuadros, definido por el autor como el subsistema del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas del MINED, que se distingue de los restantes porque “*Comprende los procesos de preparación, capacitación, superación profesional*

*y desarrollo integral de los cuadros y reservas, que se realizan como parte del trabajo cotidiano. Constituye el subsistema motor de todo el SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS, porque moviliza a los restantes en función de sus objetivos y sólo en su seno se producen las acciones y actividades que se requieren para el cumplimiento de los mismos.”<sup>40</sup>*

Obsérvese que el autor de esta última definición, como muchos otros investigadores, separa la preparación de la superación profesional, interponiendo entre ellas la capacitación, como si fueran procesos distintos. No obstante, vistas en su conjunto, estas investigaciones tienen el mérito de precisar el lugar que ocupa el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas dentro del Sistema de dirección institucional, ubicación que puede ser representada como aparece en la Figura 1:



**Figura 1. Lugar del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en el Sistema de dirección institucional.**

Los principales fundamentos políticos del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas se encuentran en la *“Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros”*, aprobada por el Primer Congreso del PCC y ratificada en los posteriores.

La vigencia de este documento ha sido ratificada en reiteradas ocasiones por el compañero Raúl Castro Ruz, como Segundo Secretario del Comité Central del PCC, siempre utilizando términos categóricos como los siguientes: *“[...] en el Primer Congreso del PCC [...] aprobamos una magnífica tesis de cuadros que sencillamente no se aplica,*

*o se aplica parcialmente. Y no hay que aprobar más tesis, tenemos que empezar a aplicar lo establecido.”*<sup>41</sup>

Sin embargo, la práctica demuestra que a pesar de este llamado, se siguen escribiendo y publicando libros, artículos y hasta tesis doctorales sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros, cuyos autores lo redefinen con términos diferentes a los refrendados en el plano jurídico y lo argumentan científicamente, haciendo abstracción de sus fundamentos políticos.

En la esfera empresarial cubana, por ejemplo, se ha explicado en consonancia con la llamada “gestión de recursos humanos”, lo que convierte el desarrollo de este proceso en un problema eminentemente administrativo y burocrático. En el sector de la Educación, en distintos estudios científicos, también se han dado “aportes teóricos” a la definición y fundamentación del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, la mayoría de los cuales tiene un solo defecto: ignorar lo establecido política y jurídicamente sobre el tema.

Entre los primeros que se publicaron, se recuerda en 1989, donde se enumeraron nuevos “[...] principios para desarrollar el proceso de preparación y superación de los cuadros [...]”, deducidos a partir de las “[...] leyes del aprendizaje [...]” y de las “[...] características sociopsicológicas de los cuadros en el desempeño de su actividad de dirección [...]”<sup>42</sup> Un año más tarde, en virtud de otro estudio científico, quedó definida la superación de los cuadros como “[...] un proceso de enseñanza- aprendizaje con enfoque sistémico, fundamentado en la Andragogía.”<sup>43</sup>

En contraste con tales ideas, en la “Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”, se define: “**La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad [...]**”.<sup>44</sup>

El autor de esta tesis adopta la definición antes citada, en primer lugar, porque cuando se precisa en ella que “**La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo [...]**”, se significa que en el caso particular de los cuadros y reservas en Cuba, se trata de un **proceso único**, tal y como aparece refrendado en todas las

normas jurídicas que abordan el tema, y en correspondencia con el Artículo 10 del *Decreto Ley No, 196/1999*, donde se relaciona como uno de los procesos inherentes al Sistema de trabajo con los cuadros y reservas: *“Selección y movimiento de Cuadros, Selección y formación de la Reserva, Evaluación, Preparación y Superación, Información, Atención y Estimulación.”*<sup>45</sup>

Por tanto, la preparación y la superación de los cuadros en Cuba, no están refrendados en el plano jurídico como dos procesos distintos, sino como un proceso único en el que ambos elementos se concatenan, lo cual puede estar sustentado en el siguiente juicio toda “preparación” que se brinde a los dirigentes contribuye a la “superación” de los mismos y esta a su vez, no es más que un componente de la “preparación” de los cuadros.

En segundo lugar, se adopta esta definición porque en ella, cuando se precisa que se trata de *“[...] un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas [...],* se revela que constituye un componente esencial del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas y por tanto, que se desarrolla en la dinámica de las etapas y pasos del Subsistema de trabajo del Sistema de dirección institucional.

En tercer lugar, se asume la definición porque esclarece que el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas *“[...] debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad [...],* lo cual indica que se trata de un proceso de proyecciones estratégicas, comprometido no solo con el desarrollo del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas (subsistema del Sistema de trabajo de la institución), sino también con la eficiencia del Sistema de dirección, e incluso, con el futuro de la institución.

Prueba de ello es que en la *“Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros”*, aprobada por el Primer Congreso del PCC y ratificada en los posteriores, se plantea con fuerza y claridad una necesidad de extraordinaria vigencia: *“Teniendo en cuenta que los próximos años se producirá un gran proceso de reubicación de cuadros atendiendo a todos los cambios institucionales que tendrán lugar y que implican responsabilidades y tareas cualitativamente diferentes*

*y métodos de dirección distintos, el Congreso señala la necesidad de elaborar un sistema de preparación, recalificación y especialización de cuadros que permita dotar a los dirigentes de los conocimientos teóricos y prácticos adecuados.”*<sup>46</sup>

No es casual entonces que el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas se caracterice por tener muchas exigencias legales. Entre tales exigencias se destacan, por su enfoque caracterizador, las que aparecen formuladas como principios de la *“Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas:”*<sup>47</sup>

- *"La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del Sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí misma. Es el medio para proveer y desarrollar condiciones y destrezas que deben poseer [...]"*
- *La evaluación principal de los resultados de la preparación y superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y del Gobierno.*
- *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.”*

Estas exigencias están determinadas por el objetivo general que persigue el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: *“Garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes con firmes convicciones políticas-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria.”*<sup>48</sup>

Del análisis de este objetivo general se deduce que se trata de un proceso caracterizado por estar orientado a la formación de un tipo particular de profesionales (los cuadros), dotándolos de los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades, valores y niveles de activismo requeridos para el desarrollo de una actividad especializada: la actividad profesional de dirección. En función del objetivo general se determina otro elemento que caracteriza el proceso: su contenido, organizado en los siguientes componentes:

1. La preparación política, entendida y desarrollada como una estrategia maestra, presente en los restantes componentes.
2. La preparación para la defensa, a tenor con las indicaciones emitidas por el Ministerio de las Fuerzas Armadas.
3. La preparación en dirección científica, desarrollada a partir de las especificidades de la actividad profesional de dirección en cada esfera, rama o sector de la sociedad.
4. La preparación económica, desarrollada a partir de los documentos normativos emitidos por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Planificación.
5. La preparación técnica y profesional, realizada 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.

Tal contribución lo aportan los tres procesos que la conforman: la titulación profesional (regida por los planes y programas de estudios de las diferentes carreras universitarias), la superación profesional y la formación académica de postgrado, reguladas por la *“Resolución No. 132/2004: Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba”*; reglamento que sólo se aplica a los que participan en este proceso y ya han obtenido un título universitario, ya que en su Artículo 8 ubica el concepto “superación profesional” como un componente de la Educación de postgrado, en tanto en el Artículo

9 lo define a partir del objetivo general que persigue: *“La superación profesional tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural.”*<sup>49</sup>

En consecuencia, según lo legislado,<sup>50</sup> la superación profesional es una de las dos vertientes por la cuales los cuadros y reservas con título universitario continúan y perfeccionan su preparación técnica y profesional. Esta última, a su vez, es uno de los componentes del proceso de preparación y superación de los cuadros, que es el proceso esencial del Sistema de formación de cuadros y por tanto, de todo el Sistema de dirección institucional, como se ilustra en la Figura 2:



Figura 2. Componentes del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.

Para caracterizar acertadamente el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas es necesario tener en cuenta que el 29 de marzo del año 2000, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros adoptó el Acuerdo No. 3670, en el que indicó con mayúsculas sostenidas: *“LA DECISIÓN SOBRE [...] SUPERACIÓN [...] A LOS CUADROS, DEBE ASUMIRSE COMO UNA DE LAS MÁS ALTAS RESPONSABILIDADES DE LOS CUADROS DE DIRECCIÓN EN*

*SUS DIFERENTES INSTANCIAS Y, EN PRIMER LUGAR, DEL CUADRO CENTRO DE CADA ORGANISMO O ENTIDAD NACIONAL ESTATAL, POR LO CUAL NO PUEDE ABORDARSE COMO UN SIMPLE Y FORMAL PROCESO DE CARÁCTER TÉCNICO O BUROCRÁTICO, SINO COMO EL RESULTADO DE SU APRECIACIÓN COTIDIANA, DE SU LABOR DE FORMACIÓN Y DEL INTERCAMBIO SISTEMÁTICO QUE DESARROLLE CON CUADROS Y TRABAJADORES EN GENERAL ”* <sup>51</sup>

Si se traduce el lineamiento anterior en términos conceptuales, se puede definir que el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en Cuba, tanto desde el punto de vista político como jurídico, se distingue por los siguientes rasgos esenciales: 1) es un proceso de toma y ejecución de decisiones de dirección sobre la formación de las personas seleccionadas intencionalmente para ocupar cargos de dirección, 2) constituye, por tanto, una indelegable responsabilidad de los cuadros de dirección y, en primer lugar, del cuadro centro; 3) permite el ejercicio y cumplimiento de una función de dirección específica: la llamada “función de formación del personal”; 4) es un proceso de contenido formativo, no reductible a la llamada “formación profesional” ni a la “formación académica”, 5) se desarrolla en el Sistema de trabajo y 6) se manifiesta en las relaciones entre dirigentes y dirigidos como una dirección de procesos.

Estos rasgos revelan la esencia de este proceso que no debe pasar desapercibida: se trata de un **proceso de dirección** (dirección de personas) que se manifiesta como una **dirección de procesos** y que, a su vez, se desarrolla en un proceso sistemático y continuo, también de carácter y contenido formativo: el Subsistema de Trabajo del Sistema de Dirección.

En resumen, el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas puede ser definido a partir de los siguientes rasgos esenciales que lo caracterizan:

- Es el proceso rector del Sistema de Formación de Cuadros que moviliza el Sistema de Trabajo con los Cuadros y garantiza su 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.
- Se trata de un proceso continuo de toma y ejecución de decisiones de dirección en la dinámica del Sistema de Trabajo, sobre la formación del personal con aptitudes, actitudes y condiciones morales para ejercer el poder político- administrativo.

- Constituye, por tanto, el proceso de dirección de personas (proceso de dirección) en el que se producen y reproducen las relaciones de poder, a partir de la aplicación de una política trazada a tal efecto, la Política de Cuadros, y mediante la ejecución de una estrategia diseñada en función de ella: la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas.
- Como expresión de su esencia, aún cuando tiene un contenido marcadamente formativo, no persigue fines académicos, sino político-administrativos.
- Sus principales fundamentos, por tanto, no son didácticos ni pedagógicos, sino ideopolíticos, éticos y jurídicos.

Pero como todo proceso que transcurre en la vida social, el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas puede ser, y debe ser, conscientemente planificado, organizado, ejecutado y controlado.

Esta conclusión generó el quinto problema parcial de esta investigación: definir, caracterizar y fundamentar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

### **1.5. La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: sus fundamentos.**

Para resolver el quinto problema parcial planteado en la investigación, el autor de esta tesis asumió como herramienta de trabajo, la categoría Actividad Pedagógica Profesional de Dirección (**APPD**), caracterizada y definida como “[...] *la ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN que despliegan los dirigentes educacionales de todos los niveles directivos, que se distingue por el marcado carácter técnico- metodológico y científico- pedagógico con que desarrollan el PROCESO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL, lo cual les exige además, tener una amplia cultura general integral, basada en una sólida preparación política e ideológica. [...] Se despliega como un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas —tanto instructivas como educativas— y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos [...]. Consiguientemente, exige que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como maestro de sus subordinados directos, de los cuales también aprende. Se desarrolla en el marco del SISTEMA DE TRABAJO [...]*”<sup>52</sup>

En virtud de esta definición, quien asume un cargo de dirección en la esfera educacional no deja de ser maestro, sino que está llamado a redimensionar esta función: pasa a ser maestro de maestros y desarrollador de personalidades formadas, para lo cual debe convertirse en el principal dirigente y ejecutor del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.

Desarrollar una **APPD** supone también incorporar al despliegue de la gestión directiva cotidiana, la Teoría de la Educación Comunista que, en su esencia más profunda, sintetiza un constante proceso de dirección, en el cual se planifica, organiza, ejecuta y controla la realización de *"[...] un conjunto dinámico y complejo de actividades sistemáticas, [...] encaminado a la formación y el desarrollo del colectivo, así como a la de cada uno de sus miembros individualmente."*<sup>53</sup>

Implica además, dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas como un proceso pedagógico, es decir, incorporando a la planificación, organización, ejecución y control de este proceso, las leyes, los principios y las categorías básicas de la Pedagogía y la Didáctica General. De modo que, en el camino de la teoría a la práctica, y a partir de la relación dialéctica entre lo general y lo particular, se llegue a precisar cómo se manifiestan esas leyes, principios y categorías básicas en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, tal y como se revela en lo adelante.

Desde la perspectiva que ofrece esta definición, se denomina dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, a toda la **APPD** 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 actúan sobre el Subsistema de formación de cuadros del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas, es decir, cuando ejercen las funciones de dirección sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: cuando lo planifican, coordinan, organizan y fundamentalmente, cuando ellos mismos, de manera personal, lo orientan, ejecutan y controlan.

Esencialmente constituye una dirección de procesos (la dirección de los subprocesos que conforman el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas),

desarrollada personalmente por los máximos jefes de cada instancia u órgano estructural, en la dinámica de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo, que puede ser realizada con mayor o menor profesionalidad y efectividad, en dependencia de los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas de cada cuadro, así como de los métodos, procedimientos y medios que empleen en la conducción de los mismos, y de las convicciones, valores y niveles de activismo que manifieste durante su realización.

Sus principales fundamentos, por tanto, son los culturales, técnicos y científicos: se trata de una actividad profesional de dirección que debe, y puede, ser desarrollada como una **APPD**, sin negar, contradecir ni suplantar los fundamentos ideopolíticos, éticos y jurídicos del proceso que se dirige (el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas), ya que se distingue por la marcada influencia educativa que ejercen los cuadros sobre el comportamiento, la actitud y la conducta de sus subordinados, influencia en virtud de la cual esta dirección de procesos, en el marco de las relaciones sociales entre dirigentes y dirigidos durante la dinámica del Sistema de trabajo, se manifiesta como un proceso de dirección (dirección de personas).

La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en todas las ramas y sectores de la sociedad puede ser, y debe ser, fundamentada pedagógicamente, sin negar, contradecir ni suplantar los fundamentos políticos y jurídicos del proceso en cuestión.

Prueba de ello es que en la legislación vigente sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas (Anexo 2) se encuentran proyecciones que acusan la necesidad de fundamentar la dirección de este proceso sobre bases pedagógicas en todos los sectores y esferas de la sociedad.

Por ejemplo, entre los principios que sustentan la Política de Cuadros aparece *“Preparar y educar adecuadamente a los cuadros [...],”*<sup>54</sup> para que sean capaces de *“[...] preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo.”*<sup>55</sup> A tales efectos, en el Decreto Ley No. 196/99 se plantea la necesidad e importancia de desarrollar un proceso sistemático y continuo *“[...] de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas [...].”*<sup>56</sup>

De igual modo, entre los principios de la *“Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”*<sup>57</sup> aparecen las siguientes exigencias de connotación pedagógica:

- *“El Jefe de cada OACE, CAP o entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de su colectivo [...] El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe en su nivel, su acción diaria, su ejemplo, métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.*
- *[...] 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 autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento de tiempo”.*

No es extraño entonces que la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas cuente con sobrados fundamentos pedagógicos.

En primer lugar, todo lo referido a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros debe ser entendido como Educación en el sentido amplio del término, ya que supone un *“[...] conjunto de influencias que ejerce toda la sociedad en el individuo [...]”*. Debe serlo también en el sentido estrecho del concepto, porque la dirección de este proceso, en virtud de lo legalmente dispuesto, se realiza en función de *“[...] la formación objetiva de cualidades de la personalidad: convicciones, actitudes, rasgos morales y del carácter, ideales y gustos estéticos, así como modos de conducta.”*<sup>58</sup>

En este caso, la Educación se encamina a la formación de un tipo particular de profesionales (los llamados cuadros), dotándolos de los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades, valores y niveles de activismo requeridos para el desarrollo de una actividad especializada: la actividad profesional de dirección.

El hecho de que las dos acepciones de la categoría Educación se manifiesten en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, permite también fundamentar pedagógicamente un principio reiterado en los documentos que lo norman, planteado en los siguientes términos: *“[...] 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.”<sup>59</sup>*

Consciente o inconscientemente, funge como educador todo el que socialmente influye en el individuo, actuando positivamente en su desarrollo como personalidad. La condición de “educador”, por tanto, no es reductible a los que ejercen profesionalmente el magisterio. Por tanto, si los cuadros de todos los sectores y ramas de la vida de la sociedad están llamados a dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros, de hecho, están convocados a fungir como educadores, tanto a través de la organización y ejecución de distintas sesiones de preparación, dentro y fuera del puesto de trabajo, como a través de su ejemplaridad personal, los métodos de dirección que emplee y estilos de comunicación que desarrollen en la dinámica de su actividad cotidiana, con los cuales también instruye, enseña y educa a sus subordinados.

Esta idea aparece fundamentada a partir del pensamiento del Comandante en Jefe de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz, en el artículo titulado *“El papel educativo de los cuadros y dirigentes cubanos”*, (Alonso Rodríguez, S.H. 2009), de donde se reproducen las siguientes interrogantes y afirmaciones:

*“[...] Vista la Educación es su acepción más general, ¿puede ser reducida a la actividad que realizan los dirigentes y cuadros educacionales? ¿No es también consubstancial al trabajo que realizan —o deben realizar— los cuadros y dirigentes de los restantes sectores, organismos y organizaciones de nuestra sociedad?*

*Quien haya seguido el pensamiento de nuestro Comandante acerca del papel que juega la Educación en nuestra sociedad, no podrá albergar dudas al respecto: cuando afirma que “La educación tiene una importancia enorme porque de ella parte todo [...] ¿Cómo puede haber democracia si no hay cultura, si no hay educación [...]?”<sup>60</sup>, evidentemente no está pensando sólo en los educadores, sino en todos los que dirigen nuestro sistema democrático. Cuando asegura categóricamente que “[...] Sin ella no hay ciencia, ni arte, ni letras; no hay ni habría hoy producción ni economía, salud ni bienestar, calidad de vida ni recreación, autoestima ni reconocimiento social posible [...]”<sup>61</sup>, “[...] tampoco se está refiriendo sólo a los que*

*tradicionalmente educan, sino a todos los que dirigen cada una de las esferas de la vida de nuestra sociedad.”<sup>62</sup>*

Lo anteriormente expresado, no significa que todo cuadro tenga que convertirse en un pedagogo, pero sin dudas, es conveniente que domine, al menos, los elementos básicos que garantizan la efectiva Educación de Adultos, pues como afirma el profesor y experto Barreiro, L. (1990) “[...] *la dirigida a cuadros, requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde ellas se levantan así lo requieren.*”<sup>63</sup>

Evidentemente, los cuadros del sector educacional son los que tienen mayores posibilidades de planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de preparación y superación de los cuadros sobre bases pedagógicas, pues el dominio de las Ciencias de la Educación y de las Ciencias Pedagógicas que adquirieron en su formación profesional, pueden utilizarlo en la dirección de este proceso, lo que, en esencia, es desplegar su actividad de dirección cotidiana como una verdadera **APPD**.

Sin dudas, los cuadros educacionales están en mejores condiciones para aplicar las leyes de la Pedagogía a la dirección de este proceso.

La primera ley de la Pedagogía se pone de manifiesto en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, al asegurar el modelo de cuadro al que se aspira y precisar los principios generales de la dirección de las instituciones educativas que tienen que sustentar, tanto al modelo de escuela como a las concepciones generales del sistema nacional de Educación para que sean capaces de preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo. De esta forma se manifiesta la relación del proceso con su contexto social.

Las categorías de la Pedagogía que se ponen de manifiesto en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas son: la instrucción y la educación, la enseñanza y el aprendizaje; y la formación y desarrollo, vistas todas ellas tanto en su propia dimensión como en sus interdependencias, pues estas categorías tienen sus características específicas, aunque se presentan en unidad como un par dialéctico.

**Instrucción-educación:** Estas categorías garantizan la función instructiva y educativa

del proceso docente–educativo. La función instructiva “... es aquella que está encaminada a propiciar la orientación cognoscitiva del sujeto y tiene que ver con los contenidos: conceptuales (conceptos, hechos y datos) y los llamados procedimentales (habilidades, hábitos, destrezas y procedimientos propiamente dichos), y la función educativa que “es la que está enrumbada a servir de guía espiritual del hombre, y tiene que ver con los contenidos actitudinales (que presentan en su base a los valores)”<sup>64</sup>. Ambos componentes (instruir y educar) no ocurren de modo independiente, sino que constituyen una unidad indisoluble.

En el proceso de preparación y superación de los cuadros estas categorías permiten instruir a los cuadros y sus reservas o sea desarrollar determinados conocimientos y habilidades, esta instrucción está acompañada de “[...] la formación objetiva de cualidades de la personalidad: convicciones, actitudes, rasgos morales y del carácter, ideales y gustos estéticos, así como modos de conducta”.<sup>65</sup>

**Enseñanza-aprendizaje:** Son las categorías que permiten dirigir el proceso docente–educativo mediante una serie de fases o etapas que se suceden donde se incluye la actividad del maestro quien enseña y la del alumno que aprende. “**La enseñanza** “[...], forma parte intrínseca y plena del **proceso educativo** y posee como su núcleo básico al aprendizaje.”<sup>66</sup>

En el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas este par de categorías permite dirigir el proceso sobre una base cognoscitiva de los cuadros que enseñan y de los que aprenden. Por tanto la enseñanza es efectiva en tanto provoque, estimule y desarrolle el aprendizaje del cuadro o la reserva que hace función de alumno.

**Formación-desarrollo:** Son dos categorías que están íntimamente relacionadas. Por formación se entiende “...el nivel que alcance un sujeto en cuanto a la explicación y comprensión que tenga de sí mismo y del mundo material y social.”<sup>67</sup> Por lo que está más ligada a las propias regularidades del proceso educativo que el desarrollo el cual es entendido como “...la maduración física, psíquica y social y abarca todos los cambios cuantitativos y cualitativos de las propiedades congénitas y adquiridas.”<sup>68</sup> Entonces “...la formación expresa la dirección del desarrollo”<sup>69</sup>, es decir, hacia dónde

debe dirigirse el proceso docente-educativo.

En el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas la formación del sujeto como personalidad no se da aislada del desarrollo y este conduce, en última instancia, a un nivel superior. Vista en un sentido más estrecho implica preparar a los cuadros y reservas de manera sistemática y continua para dirigir con eficiencia la actividad profesional de dirección en una institución educativa lo que implica dirigir este proceso hacia los objetivos estratégicos y proyecciones de la educación en Cuba.

El estudio realizado permite asegurar al autor que los principios de la Pedagogía propuestos por Fátima Addine en Compendio de Pedagogía del compilador García Batista, G. (2003) de manera implícita o explícitamente han de guiar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Estos principios están referidos a:

1. *Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico.*

Este principio implica ante todo que la enseñanza se corresponda con lo más avanzado de la ciencia no solo desde el punto de vista de la enseñanza sino también del aprendizaje pero en unidad con la posición ideológica que caracteriza a la Revolución Cubana.

Este principio ha de expresarse en el proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas preparándolos en las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión que se utilizan regularmente en el ejercicio de las funciones directivas mediante el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales “...acerca de las medidas y de las políticas del Partido y del Gobierno, por la profundización en la obra revolucionaria, en las raíces de nuestra ideología marxista - leninista, martiana y fidelista, en el conocimiento de la historia y de la cultura de nuestro pueblo.”<sup>70</sup>

2. *Principio de vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad.* Principio que expresa la necesidad de dar solución a los problemas profesionales que provengan de la práctica y establece la dependencia de la educación de los objetivos de la

sociedad. La integración de la teoría y la práctica, el estudio y el trabajo, constituyen esencias de este principio.

En el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas significa dirigir el proceso hacia los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión para dar solución a los problemas profesionales que provengan de la práctica “...con un enfoque cubano, autóctono, surgido de nuestras propias concepciones sobre la dirección y la administración e ir creando poco a poco las bases de la Escuela Cubana de Dirección.”<sup>71</sup>

3. *Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad.* Este principio fundamenta la unidad dialéctica existente entre instrucción, educación y desarrollo, lo que presupone que todo proceso pedagógico es formativo cuando interactúan estas tres dimensiones.

Este principio significa dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas hacia : “1) los conocimientos científico-pedagógicos, técnico-metodológicos, ideo-políticos y de dirección educacional con que cuenta para sustentar una autoridad real; 2) las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos; y 3) los valores que puede transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados...”<sup>72</sup>

4. *Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de educación de la personalidad del educando.* El mismo fundamenta el funcionamiento integrado de la personalidad donde debe integrarse el conocimiento y los sentimientos.

Este principio significa dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas donde se garantice una formación continua “...dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria.”<sup>73</sup>

5. *Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando.* Este principio revela que aun cuando el proceso transcurre en un marco social, cada miembro es portador de una individualidad, que da paso a una diversidad en el contexto de esa unidad.

Este principio significa dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas “...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.”<sup>74</sup>

6. *Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.*<sup>75</sup>

Refleja la relación que existe entre la actividad y comunicación como vía para el desarrollo de la personalidad.

Este principio permite dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas “...en correspondencia con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos”<sup>76</sup> por “...lo cual no puede abordarse como un simple y formal proceso de carácter técnico o burocrático, sino como el resultado de su apreciación cotidiana, de su labor de formación y del intercambio sistemático que desarrolle con cuadros y trabajadores en general.”<sup>77</sup>

Los componentes de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como categorías de la didáctica pueden ser analizados desde la perspectiva de la teoría de los sistemas en consonancia con la segunda ley de la Pedagogía. Así, en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas se debe partir de una categoría eminentemente directiva: la categoría objetivo que “[...] ocupa un lugar destacado en la dirección del proceso de enseñanza [...]”<sup>78</sup>, ya que expresa “[...] la transformación planificada que se desea lograr en la formación del tipo de hombre a que aspira la sociedad.”<sup>79</sup> De este modo se evidencia el papel rector de los objetivos que determinan el contenido, los métodos, medios y formas para la dirección del

proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

La determinación del contenido, como componente del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, emana directamente de los objetivos ajustado al contexto socio-político en que se desarrolla el cuadro, las exigencias cambiantes del objeto de dirección, del diagnóstico de necesidades educativas y de los resultados concretos que alcanza el cuadro en la práctica de la dirección y de las precisiones que emanan los organismos superiores.

El método es el componente del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas que expresa “...*la configuración interna del proceso, para que transformando el contenido se alcance el objetivo.*”<sup>80</sup> O sea, el método se refiere a cómo se desarrolla el proceso para alcanzar el objetivo. En la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas resulta necesaria una combinación de métodos que esencialmente estén dirigidos al “...*análisis de situaciones concretas, los juegos de roles, estudios de casos, la simulación y otros; a partir de los cuales se abordan los conocimientos teóricos, al tiempo que se adquieren vivencias y se desarrollan habilidades para el trabajo práctico.*”<sup>81</sup>

Las formas de organización es el componente del proceso, “...*que expresa la configuración externa del mismo como consecuencia de la relación entre el proceso como totalidad y su ubicación espacio-temporal durante su ejecución para alcanzar el objetivo.*”<sup>82</sup> En el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como proceso continuo y sistemático que se encamina a perfeccionar en la práctica la actividad directiva y la cultura integral de dirección se presentan varias formas de organización en diferentes momentos del Sistema de Trabajo como son: cursos de capacitación y de postgrados, diplomados, especialidades de postgrado, maestrías, doctorados, tutorías, rotaciones, sustituciones, pasantías, entrenamientos, adiestramientos y consultorías.

Hablar de concebir y desarrollar como un proceso pedagógico la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, de hecho significa enunciar en términos generales una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de este último porque cada actividad de enseñanza que aspire a

lograr un aprendizaje exitoso, se tiene que desarrollar sobre la base de una concepción teórico-metodológica segura.

Pero esta particularidad, si bien descubre la necesidad de una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección de este proceso, no revela la forma en que debe materializarse. En consecuencia, generó el quinto problema parcial de la presente investigación: determinar el contexto de ubicación, y funcionamiento de dicha concepción.

### **1.5.1. La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en el Sistema de Trabajo del MINED en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.**

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

El Sistema de Trabajo, entendido como *"[...] el subsistema general del SISTEMA DE DIRECCIÓN esencialmente integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema."*<sup>83</sup>

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

Por tanto, si en cada etapa y paso del Sistema de Trabajo se realizan acciones encaminadas a garantizar el desarrollo de dichos procesos, entonces este sistema se

desplegaría en la práctica como un Sistema de Formación de Cuadros. Para lograrlo se cuenta con un conjunto de órganos estructurales y funcionales, creados específicamente para garantizar que los máximos dirigentes educacionales reciban la orientación y asesoramiento que requieren para desarrollar acertadamente todos los procesos relacionados con la formación de cuadros. Tales órganos estructurales y funcionales son los siguientes:

1. La **Comisión de Cuadros**: Órgano funcional que rectorea la aplicación de la Política de Cuadros en cada nivel de dirección del Organismo y traza las directrices generales para su desarrollo. Está presidida por el máximo dirigente de cada instancia y conformada por otros miembros del Consejo de Dirección, así como representantes de los niveles inferiores.
2. La **dirección, departamento o unidad de Cuadros**: Órgano estructural creado en cada nivel de dirección del Organismo, para asesorar metodológicamente a los principales dirigentes en la aplicación de la Política de Cuadros, orientar la estrategia definida para la selección, formación, preparación, promoción, evaluación, estimulación y desarrollo de cuadros y reservas y definir las líneas generales para la superación de este personal.
3. Los **departamentos de Dirección Científica Educacional** de las universidades de Ciencias Pedagógicas: Órganos estructurales integrados por profesores de esta ciencia, que coordinan, planifican, organizan y desarrollan bajo la orientación del Rector(a) y el Director(a) Provincial de Educación, las acciones de preparación y superación que requieren los cuadros y reservas de cada territorio.

La interrelación funcional entre estos órganos se logra a través del desarrollo de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo en cada nivel de dirección, lo cual ofrece la posibilidad de concebir y desarrollar como un subsistema del mismo, todo lo referido a la formación de cuadros, sobre todo en las condiciones actuales, cuando la universalización de la Educación Superior ofrece grandes posibilidades para ello.

La universalización de la Educación Superior ha sido definida en términos generales como *"[...] el derecho de todo ciudadano a tener libre, pleno y gratuito acceso a los estudios universitarios, en su propio municipio de residencia. Es la Universidad que desborda sus muros e instala sedes en todas partes, en función de las necesidades de*

*cada lugar. Es la Universidad que va al encuentro de todo el que tenga condiciones para estudiar, con el propósito de que no se pierda una sola inteligencia.”<sup>84</sup>*

Fidel, como el artífice de esta idea, siempre vio en la universidad una escuela formadora de maestros y cuadros de nivel superior. Prueba de ello es que desde el 13 de marzo de 1959 planteó la necesidad de transformar radicalmente los centros universitarios, para que asumieran la principal función educativa que les corresponde: *“La universidad, libre ya de los problemas políticos que la embargaban [...] podrá invertir su extraordinario caudal de energía y de entusiasmo en preparar a los hombres, en preparar a la generación de hombres capacitados que la Patria necesita [...]”<sup>85</sup>*

No menos significativo es el hecho de que en fecha tan temprana como 1963, ya recordara: *“[...] Nosotros hemos puesto mucho énfasis y muy especial interés en la formación de maestros. [...] Ustedes saben qué esfuerzo fue necesario hacer. Venir aquí a la Universidad para encontrar profesores para los nuevos centros de enseñanza secundaria y pre-universitaria. Y muchos jóvenes, compañeros de la Universidad, se han destacado como magníficos profesores de esas escuelas y algunos de ellos han sido, incluso, designados directores.”<sup>86</sup>*

No fue casual entonces que en 1976, cuando se reestructuró la Educación Superior, se aprobara la creación de universidades especializadas en la formación de maestros y profesores, directamente subordinadas al Ministerio de Educación. Surgen así los institutos superiores pedagógicos, hoy llamados Universidades de Ciencias Pedagógicas, desde entonces y hasta la fecha no sólo se encargan de dirigir la formación y superación del personal docente, sino también de los cuadros educacionales.

De manera particular, el concepto “universalización de la Educación Superior Pedagógica” ha sido definido como *“[...] un proceso total de extensión de la universidad para cursar carreras pedagógicas, que evoluciona mediante secuencias progresivas, ascendentes y graduales, de eventos regulados por leyes, para satisfacer requerimientos mucho más locales con la mayor inclusión social posible, los que se inician con la orientación profesional para el ingreso municipalizado a carreras pedagógicas [...]”<sup>87</sup>*

La concepción de la universalización de la Universidad Pedagógica y su extensión hasta la educación de postgrado aporta nuevas posibilidades para que se desarrolle la titulación profesional, la superación profesional y la formación académica de los cuadros educacionales, en el desarrollo pleno del desempeño profesional de los mismos, así como contribuye a la solución científica de los problemas que se presentan.

Gracias a ella, miles de cuadros y reservas de las instituciones educativas cursan la Maestría en Ciencias de la Educación que se inició desde el curso escolar 2005-2006, cuyo objetivo fundamental es lograr que los educadores resuelvan por vías científicas los problemas que se les presentan en el desarrollo de su práctica, y perfeccionen sus métodos y modo de actuación, en correspondencia con el nivel en que trabajan. La universalización de la Educación Superior Pedagógica, por otra parte, ha obligado a las direcciones municipales de Educación a coordinar sus acciones cotidianas con los centros universitarios municipales, para canalizar las exigencias de la masiva formación pregraduada y postgraduada de docentes, funcionarios, cuadros y reservas.

En consecuencia, en las condiciones actuales, no es posible dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas al margen de los procesos formativos que se desarrollan con la universalización de la Educación Superior Pedagógica. Estas realidades del panorama educativo cubano, plantean la necesidad de introducir cambios sustanciales en la dirección del proceso de preparación y superación, que hasta ahora se ha desarrollado al margen de la universalización de la Educación Superior Pedagógica, por lo que no se han aprovechado las posibilidades que la misma ofrece para asegurar la titulación, superación profesional y formación académica de los directivos educacionales, con la celeridad y calidad que requiere.

En este contexto, se exige a los cuadros principales tener presente las posibilidades que aporta la universalización de la Educación Superior Pedagógica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas. Estas posibilidades son:

- La ampliación del acceso para el desarrollo sin límite de la titulación profesional, la superación profesional y la formación académica de los cuadros educacionales y sus reservas como parte del componente preparación técnico –profesional.
- El rico arsenal de soluciones científicas a los problemas que se les presentan a los cuadros educacionales en su Actividad Pedagógica Profesional de Dirección que le permite no solo disponer de la memoria escrita del investigador sino del propio investigador.
- La ampliación de las posibilidades de acceso a las tecnologías y fuentes bibliográficas expresadas en: libros, software, artículos, monografías, que le permite profundizar científicamente en los problemas.
- El desarrollo del potencial científico a partir del desempeño de los cuadros como profesores de las diferentes modalidades de la titulación profesional, superación profesional y formación académica de los cuadros educacionales constituyen fuentes vivientes del conocimiento que pueden utilizarse en la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
- Las posibilidades de mayor aprovechamiento de las instituciones culturales de cada localidad en función de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. (Joven Club, Casas de Cultura, Bibliotecas)

Tener presente estas posibilidades significa la integración de procesos que hasta ahora andan separados: el trabajo metodológico, la superación, la investigación y la gestión de dirección.

En resumen, las características de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas hasta aquí enunciadas son:

1. Se combina la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
2. Se dirige el proceso mediante una estrategia que considera los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación.

3. Se asegura la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.
4. Se corresponde con las políticas trazadas por el Estado y el Gobierno.
5. Se corresponde con la legalidad socialista.
6. Se debe lograr el fortalecimiento de las relaciones de dirección entre dirigentes y dirigidos, a partir del despliegue del proceso en cascada, siguiendo la línea de mando, de modo que cada cuadro pueda actuar como educador de sus subordinados.
7. Se aplican las Ciencias Pedagógicas en dicha dirección.
8. Conlleva a la conversión de la actividad de dirección en una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.
9. Se aprovechan las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para el desarrollo de este proceso que se concreta en la formación profesional, superación postgraduada y académica.
10. Se debe manifestar en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos.
11. Debe dirigirse mediante un programa con una clara relación entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico.

Esta caracterización determinó el sexto problema de esta investigación. ¿Cuál es el estado actual de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas?, el cual se resuelve en el siguiente capítulo.

## **2. LA CONCEPCIÓN TEÓRICO- METODOLÓGICA SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA**

En este capítulo se presenta el diagnóstico del estado de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, se define y explica la concepción teórico- metodológica que se propone, así como las normas para la organización y funcionamiento de las escuelas de cuadros del nivel provincial y municipal, a través de las cuales se instrumenta la propuesta; todo ello en correspondencia con los fundamentos expuestos en el capítulo anterior y en cumplimiento de la segunda y tercera tareas investigativas.

### **2.1. Diagnóstico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.**

El diagnóstico se realizó durante todo el segundo semestre del curso escolar 2006-07 como un proceso continuo en el que, para su exposición y estudio, se pueden distinguir tres momentos caracterizados por la utilización de distintos métodos de investigación:

1. El análisis de las normativas vigentes sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
2. El diagnóstico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas a nivel nacional, a partir del recorrido realizado con un funcionario de la Dirección de Cuadros del MINED por 10 de las 14 provincias del país.
3. El estudio de la situación que presenta la dirección de este proceso, en la provincia de Villa Clara.

El primer momento del diagnóstico correspondiente al análisis integral de los documentos normativos vigentes sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, si bien fue el punto de partida del diagnóstico, realmente constituyó una constante en todas las etapas y pasos de la

investigación, pues los problemas parciales que se fueron presentando, cada vez más complejos, obligaron a estudiar una y otra vez lo establecido legalmente sobre el tema.

Para el estudio de los documentos normativos se elaboró una guía que permitiera constatar lo establecido sobre la preparación y superación de los cuadros y reservas. (Anexo 2.1). En esta guía se establecen los documentos a revisar y los aspectos a tener en cuenta en su estudio. Como resultado del mismo, se elaboró un compendio de normativas sobre el tema que aparece en el Anexo 2.2 que recoge las ideas fundamentales sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.

Las principales ideas extraídas de este estudio fueron: 1)-En el contenido de todos y cada uno de estos documentos se puede inferir la interrelación y diferenciación existente entre los términos “preparación y superación de los cuadros y reservas” y “dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas”. 2)- los componentes básicos de la preparación y superación de los cuadros y reservas. 3)- La responsabilidad indelegable de los máximos jefes en cada instancia, con la dirección de ese proceso. 4)- La preparación política-ideológica debe desarrollarse como estrategia maestra en todos los componentes establecidos para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. 5)-El proceso de preparación y superación debe desarrollarse del nivel superior al inferior. 6)-El proceso de preparación y superación es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros.

Particularmente en el *“Reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación”*<sup>88</sup>, en los artículos comprendidos entre el 42 y el 55, se pueden encontrar elementos que pudieran formar parte de una concepción teórico-metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como son conceptos, principios y precisiones metodológicas.

El segundo momento de este diagnóstico se desarrolló entre los meses de abril y mayo del 2007, durante un recorrido realizado por el autor de esta tesis y un funcionario de la Dirección de Cuadros del MINED, por 10 de las 14 provincias del país. (Anexo 2.3)

En cada territorio se produjeron interesantes debates y pronunciamientos espontáneos. Las principales ideas planteadas por la mayoría de los participantes en los encuentros pueden sintetizarse como sigue:

- La vorágine del trabajo cotidiano no deja espacio ni tiempo a los cuadros educacionales para dedicarse a estudiar con detenimiento, ni siquiera los contenidos relacionados con lo que están indicando hacer de inmediato.
- El Sistema de Trabajo del MINED, si bien propicia el intercambio de ideas y experiencias entre los cuadros y funcionarios de distintos niveles directivos durante sus tres etapas, no les ofrece la posibilidad de profundizar en los antecedentes, fundamentos y argumentos que justifican lo que se debe hacer en cada momento y lugar, por lo que muchos lo indican e imponen.
- Hace falta crear un local con todas las condiciones necesarias para que los cuadros y funcionarios de cada nivel de dirección, de manera colectiva, puedan profundizar en el estudio de los fundamentos ideo-políticos, económicos, militares, técnico- metodológicos, científico-pedagógicos y de Dirección Científica Educacional que sustentan su actividad cotidiana.

Sin embargo, la mayor riqueza informativa se obtuvo a partir de la aplicación de los instrumentos diagnósticos previamente diseñados (Anexos 2.4 y 2.5). En la entrevista grupal realizada a 216 compañeros en total, se pudo constatar, en primer lugar, que en ninguno de los territorios visitados los cuadros educacionales utilizan el término **“concepción teórico- metodológica”** y que al explicar cómo dirigen el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, reiteradamente se refieren a la **“estrategia”** diseñada a tal efecto. Sin embargo, cuando se les pide que expliquen esa “estrategia”, ninguno se limita a formular un determinado objetivo a alcanzar y un sistema de acciones para alcanzarlo, sino que describen mucho más. Por ejemplo:

- Un amplio aparato conceptual: formación, preparación, entrenamiento, superación profesional, etc. Incluso no es extraño que se presenten algunos conceptos con sus respectivas definiciones.
- Una precisa relación de componentes básicos: 1) preparación político- ideológica, 2) preparación económica, 3) preparación técnica y profesional, 4) preparación para la defensa y 5) preparación en Dirección Científica Educacional. En todas las provincias se enumeraron otros complementarios, como la preparación jurídica, la

preparación en computación y nuevas tecnologías, la preparación en idiomas extranjeros, etc.

- Dos formas muy bien diferenciadas de realización: 1) en el puesto de trabajo y 2) fuera del puesto de trabajo.
- Una variedad de modalidades organizativas: cursos de capacitación y de postgrados, diplomados, especialidades de postgrado, maestrías y doctorados.
- Diferentes formas de aprendizaje y enseñanza: tutorías, rotaciones, sustituciones, pasantías, entrenamientos, adiestramientos y consultorías.

De modo que la llamada “estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas” realmente contiene elementos concernientes a la planificación, organización, ejecución y control sobre la dirección del proceso en cuestión, pero no todos. Muchos de estos elementos se encuentran dispersos en diferentes fuentes, básicamente documentos normativos del Estado y el MINED, informes valorativos sobre la actividad elaborados a estos niveles y algunos trabajos de investigación dirigidos a otros fines.

También se pudo constatar confusión entre *estrategia* y *concepción* que genera inconsecuencias teóricas que podrían evitarse diferenciándolas, para lo cual es preciso comprender que la concepción teórico-metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas se puede concretar en una estrategia, pero por definición la concepción implica ideas, conceptos y representaciones que se asumen para la elaboración de estrategias. Entre las inconsecuencias generadas por esta identificación terminológica se destacan las siguientes:

1. Todo el aparato conceptual relacionado con la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros, aún cuando es amplio y variado, se hace girar en torno al concepto “estrategia”, razón por la cual cuando se explica y fundamenta, generalmente no se hace referencia a las ciencias pedagógicas y se omiten también muchas teorías y concepciones científicas directamente relacionadas con su desarrollo.

2. Pocas veces se vincula la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros, con el desarrollo de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección, lo que constituye una expresión del mismo fenómeno, pero visto desde la práctica.
3. Aunque se reconoce la existencia del Sistema de Trabajo del MINED y se localiza al Sistema de Trabajo con los Cuadros entre sus principales componentes, por lo general, no se identifica el subsistema de formación de cuadros como el subsistema motor de este último. En consecuencia, mayoritariamente se concibe la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros como algo que transcurre en un momento determinado del Sistema de Trabajo y no como un proceso manifiesto en todas sus etapas y pasos.
4. No todos los cuadros entrevistados relacionan la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas con la universalización de la Educación Superior Pedagógica, escenario en el que deben realizarse hoy todas las acciones de titulación, superación profesional y formación académica de postgrado.
5. Muchos cuadros conciben la dirección del proceso de preparación y superación como un esfuerzo adicional al que realizan para atender las prioridades del desarrollo educacional, no como parte de su trabajo cotidiano.
6. Se reconoce que la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros es una responsabilidad de los máximos jefes, pero tal responsabilidad se reduce al plano individual, es decir, no se entiende como responsabilidad colectiva del equipo directivo en cada nivel de dirección.

Durante el recorrido también se aplicó una encuesta anónima (Anexo 2.5) a Jefes de unidades de Cuadros y profesores de Dirección Científica Educacional de las universidades de Ciencias Pedagógicas (33 en total). Los resultados obtenidos fueron:

- En el inciso a) el 54,5% considera que no existe correspondencia entre la determinación de necesidades de aprendizaje y la proyección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas en su provincia, mientras que el resto (45,4%), piensa que la correspondencia es parcial. Resulta significativo que ningún encuestado optó por el ítem "Total".

Al explicar su respuesta destacan la existencia de dificultades en el seguimiento, evaluación y control sistemático del proceso, así como del impacto del mismo en la actividad de dirección del cuadro, en las transformaciones que debe operar y en la estabilidad del personal. Alegan además que son muchas y variadas las personas que intervienen e interactúan en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

Resulta evidente, por tanto, que en la dirección de este proceso los cuadros principales no están desempeñando el papel protagónico que les corresponde jugar, que no se realiza como un proceso continuo en la dinámica del Sistema de Trabajo, ni se fundamenta en la aplicación de las Ciencias Pedagógicas.

- En el inciso b), el 100% de los encuestados considera que la “estrategia” constituye la plataforma sobre la cual se dirige el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, razón que explica por qué fundamentan la actividad que realizan para materializarla, con argumentos propios de la “Teoría de la Administración Moderna”, en lugar de fundamentarla a partir del dominio y aplicación de las Ciencias Pedagógicas y otras disciplinas científicas afines al proceso pedagógico.
- Cuando responden el inciso c), los encuestados revelan la existencia y utilización cotidiana de una amplia gama de conceptos relacionados con la dirección el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, que en lugar de orientarla, tienden a confundirla, pues desvirtúan el papel que le corresponde jugar a los principales cuadros en la planificación, organización, ejecución y control de este proceso.
- Al valorar cómo los principales cuadros provinciales aprovechan las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, el 15,2% de los encuestados otorga la calificación de *Mal*, el 60,6% la califica de *Regular*, y el 24,2% asigna la calificación de *Bien*. Resulta significativo que ninguno califica de *Muy Bien* o *Excelente* la actividad realizada en este sentido.

Como fundamentos de las calificaciones que otorgan, el 81,8% de los encuestados destaca que no todos los cuadros y reservas aprovechan las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para incorporarse a las distintas modalidades de formación académica de postgrado, por lo que resulta insuficiente la cantidad de ellos que han obtenido categorías docentes, título académico o grado científico. Resultó significativo que el 72,7% planteara como argumento, la existencia de pocas posibilidades de preparación, por falta de tiempo, y que el 60,6% señalara las “pocas ofertas de superación en la temática”, lo que contrasta con la opinión unánime de que el tema constituye una de sus prioridades.

### **Resultados del diagnóstico sobre la dirección del proceso a nivel de país.**

La situación que presenta a nivel nacional la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas sintetizada en el Anexo 2.6 revela que tal dirección: 1) no se realiza personalmente por el máximo jefe de cada instancia u órgano estructural, 2) no es concebida como una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección, 3) sólo en algunas provincias el Consejo de Dirección, como órgano de dirección colectiva, participa de alguna manera en la planificación, organización, ejecución y control del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, 4) sólo en casos aislados se realiza como un proceso continuo, desplegado en todas las etapas y pasos del Sistema de Trabajo, y 4) generalmente no se aprovechan las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para potenciar la dirección de este proceso.

El recorrido permitió revelar además, que si bien en cada territorio se manejaban ideas interesantes y novedosas relacionadas con la problemática planteada, en ninguna de las provincias visitadas se ha concebido ni experimentado una concepción teórico-metodológica para dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, fundamentada científicamente y realizada por los principales cuadros en la dinámica del Sistema de Trabajo. Tampoco se ha investigado científicamente cómo perfeccionar la dirección de este proceso, aprovechando las posibilidades que ofrece a tales efectos la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

El tercer momento del diagnóstico inicial de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, se realizó inmediatamente después que terminó el recorrido en la provincia de Villa Clara. Para ello se utilizaron los instrumentos siguientes:

- Guía para el análisis de documentos. (Anexo 2.7)
- Guía para la entrevista grupal a los miembros del Consejo de Dirección de la provincia de Villa Clara. (Anexo 2.8)
- Encuesta a los jefes de las unidades de Cuadros de las direcciones municipales de Educación en la provincia de Villa Clara. (Anexo 2.9)
- Guía para la observación de la dirección del proceso en cuestión. (Anexo 2.10)

En ellos se toman en cuenta las siguientes dimensiones e indicadores y se utilizan los criterios y la escala que aparecen en el Anexo 2.11.

| DIMENSIONES   | INDICADORES   |
|---------------|---|
| Planificación | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se combina la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.</li> <li>2. El proceso se realiza mediante una estrategia que considera los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación.</li> <li>3. Se tienen en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección.</li> <li>4. Se asegura la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.</li> </ol> |
| Organización  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso se manifiesta en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos.</li> <li>2. Se aprovechan todas las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo.</li> <li>3. Se expresa en el programa una clara relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico.</li> <li>4. Se organiza el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando.</li> </ol>  |
| Ejecución     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si el cuadro principal de cada nivel de dirección actúa como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.</li> <li>2. Se concreta la formación profesional, superación postgraduada y académica en el marco de la universalización</li> </ol>   |

|         |   |
|---------|---|
|         | de la Educación Superior Pedagógica<br>3. Se cumple con lo planificado y organizado.  |
| Control | 1. Sistematización del control al proceso.<br>2. Si realizan el control de la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas y los resultados concretos de su trabajo |

### **Procedimientos para el diagnóstico de la dimensión *Planificación*:**

Para el estudio de esta dimensión se revisaron: la Planificación Estratégica del Desarrollo Educacional en la Provincia de Villa Clara hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010 y diez estrategias de preparación y superación de cuadros educacionales y reservas (Nueve de los municipios y una de la Dirección Provincial de Educación), se entrevistaron los miembros del Consejo de Dirección de la provincia de Villa Clara, se encuestaron los jefes de las unidades de Cuadros de las direcciones municipales de Educación en la provincia de Villa Clara, y se observó la dirección del proceso.

En la guía para la entrevista grupal se propusieron dos temas: los cambios en la concepción y ejecución de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en el lugar donde trabaja el cuadro entrevistado a partir de la universalización de la Educación Superior Pedagógica, y la combinación de la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. En la encuesta se indagó sobre sí los métodos y estilos de los cuadros principales en la preparación y superación aseguraban la estrategia maestra del trabajo político ideológico. Mientras que en la guía para la observación de la dirección del proceso en cuestión se tuvo en cuenta para la planificación los cuatro indicadores referentes a esta dimensión.

### **Resultados:**

En la Planificación Estratégica del Desarrollo Educacional en la Provincia de Villa Clara hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010 se constató que no se realiza un análisis crítico, ni se rediseñan sistemáticamente las acciones para la preparación de los cuadros y sus reservas, su diseño da respuesta al cumplimiento a menos del 69% de los objetivos estratégicos y no se pudo observar la transversalidad de la preparación

política en todos los componentes estipulados para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

En el 100% de las 10 estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas revisadas se constató que no se realiza un análisis crítico, ni se rediseñan las estrategias de manera sistemática por tanto no hay una combinación de la centralización con la descentralización del proceso, absolutizándose lo indicado. También se constató que el diseño de las “Estrategias” da respuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos en un 69% o menos, no se pudo constatar la transversalidad de la preparación política en todos los componentes del proceso.

En estos documentos que son vitales en la dimensión *planificación* del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas se evalúa de Bajo.

En los planteamientos realizados durante la entrevista grupal por uno u otro miembro del Consejo de Dirección, apoyados por los restantes, en cuanto a la dimensión *Planificación* se pudo deducir que los cuadros principales no combinan la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas pues no se realiza un análisis crítico, ni se rediseñan las estrategias de manera sistemática. Se han realizado múltiples acciones de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en el territorio, muchas de las cuales han recibido reconocimiento general por su calidad, pero aún las mismas no logran los resultados concretos que se esperan de este proceso en los objetivos estratégicos del MINED. Por lo que estos indicadores se evalúan de Bajo.

Como parte del diagnóstico, se aplicó una encuesta a los 16 jefes de unidades de Cuadros de las estructuras directivas de la Educación en la provincia de Villa Clara. Con este instrumento se pudo determinar que el 62,5% del total de encuestados considera que el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas satisface *medianamente* las necesidades de los mismos, el 25,0% considera que lo hace *escasamente*, y sólo un encuestado plantea que satisface *totalmente* tales necesidades. Al tabular las causas a las que atribuyen tal situación, se detecta en la planificación que los métodos y estilos de los cuadros principales en la preparación y

superación no aseguran la estrategia maestra del trabajo político ideológico. El 37,5% considera que los métodos y estilos que aplican los cuadros para dirigir el proceso de preparación y superación de sus subordinados, no siempre garantiza la atención a las prioridades definidas como resultado del trabajo político-ideológico. Se evalúan estos indicadores de Bajo.

El diagnóstico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en Villa Clara, se completó con la observación de la actividad profesional de dirección realizada por los principales cuadros del territorio, al planificar, organizar y controlar este proceso. Para realizarla, el autor de esta tesis, como Jefe del departamento de Dirección Científica Educacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”, convocó a sus profesores a participar en la observación científica de la actividad de los principales cuadros educacionales del territorio, durante la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas a ellos subordinados, a partir de la guía de observación que aparece en el Anexo 2.10.

Al **planificar** el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la provincia de Villa Clara, los principales cuadros del territorio no proyectan acciones a partir de los objetivos estratégicos del MINED y en función del cumplimiento de los mismos, y conocen la transversalidad de la preparación político-ideológica como estrategia maestra principal, pero en la mayoría de los casos no la consideran en el tratamiento del resto de los componentes, no siempre combinan la dirección centralizada y descentralizada de este proceso, ni tienen en cuenta las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica por lo que se evalúan de Bajo.

De manera general, la dimensión *Planificación* es evaluada de Bajo porque todos sus indicadores obtuvieron esta categoría.

#### **Procedimientos para el diagnóstico de la dimensión *Organización*:**

Para evaluar esta dimensión se revisaron las Actas de las reuniones del Consejo de Dirección Integrado de la Provincia y Actas de las reuniones del Consejo de Dirección de los municipios y Dictámenes del Consejo Técnico Integrado, además se siguió el

procedimiento similar al de la dimensión *Planificación* en cuanto a la entrevista grupal, las encuestas, y observación científica.

### **Resultados:**

Se comprobó que en el 100% de los documentos revisados se considera el proceso en una sola etapa del Sistema de Trabajo, no expresan con claridad y coherencia cómo organizar el proceso de preparación y superación aprovechando las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos; los programas consideran los cuatro componentes del proceso de manera coherente, pero no parten de un diagnóstico objetivo de los cuadros y reservas. La revisión de estos documentos permitió evaluar estos indicadores en la categoría de Bajo.

La entrevista grupal también permitió conocer que la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas debe desarrollarse como un proceso pedagógico, a partir del diagnóstico, en la propia dinámica del Sistema de Trabajo, pero los cuadros no saben cómo armonizar todo esto. Generalmente los cuadros no conciben la dirección del proceso de preparación y superación, como una función de dirección que les compete realizar. En consecuencia, ven la dirección de este proceso como algo adicional a su labor cotidiana, no como un proceso que debe transcurrir de manera natural, en la medida en que se desarrollan las etapas y pasos del Sistema de Trabajo. Por lo que se evalúa de Bajo.

La encuesta a jefes de las unidades de Cuadros de las direcciones municipales de Educación en la provincia de Villa Clara arrojó que el 87,5% plantea que las estrategias de preparación y superación de los cuadros y reservas aprobadas e instrumentadas por los principales cuadros, no tienen en cuenta el diagnóstico. Por lo que este indicador se evalúa de Bajo.

Toda la información recogida en la observación se sintetiza de la siguiente manera:

Al **organizar** el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la provincia de Villa Clara, los principales cuadros del territorio, generalmente, lo estructuran de modo que propicie el desarrollo de relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos, así como la comunicación con claridad de la relación existente entre objetivos, contenidos, métodos, medios,

formas de organización y evaluación del mismo, pero no siempre lo organizan de modo que se desarrolle en las tres etapas del Sistema de Trabajo, como un proceso continuo, ni logran estructurar su despliegue en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando. Por lo que estos indicadores se evalúan en el nivel Medio.

De manera general esta dimensión se evalúa de Bajo pues solamente alcanza un nivel Medio y el resto es evaluado de Bajo.

#### **Procedimientos para el diagnóstico de la dimensión *Ejecución*:**

Para evaluar esta dimensión se realizó el análisis de los 10 informes de las inspecciones integrales y especializadas e informes de balances del trabajo realizado durante el año fiscal 2006 y se siguió además el procedimiento de las dimensiones anteriores en cuanto a la entrevista grupal, la encuesta y la observación.

#### **Resultados:**

En el análisis de los informes se comprobó que el cuadro principal ejerce la preparación y superación solo a veces como educador de sus subordinados directos, se aprecian irregularidades con el desarrollo de las sesiones planificadas alcanzando menos del 84,0% de las acciones ejecutadas, suspendiéndose por diferentes causas. La revisión de estos documentos permitió evaluar estos indicadores de Bajo.

La entrevista grupal permitió conocer que la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas no se desarrolla como una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. La dirección de este proceso debe realizarse a tenor con la universalización de la Educación Superior Pedagógica, pero no se sabe ni se ha investigado cómo articular armónicamente ambas cosas, además se aprecian irregularidades con el desarrollo de las sesiones planificadas y solo se alcanza un cumplimiento del plan a graduar de menos del 84% de los cuadros y reservas del territorio. Además el cuadro principal ejerce solo a veces como educador de sus subordinados directos, por lo que se evalúan estos indicadores de Bajo.

En la encuesta realizada el 100% de los encuestados aprecia que los cuadros principales no se constituyen en profesores de sus subordinados directos, para influir de

manera más decisiva en ellos y no integran la formación profesional, la superación postgraduada y académica en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica. Estos indicadores se evalúan de Bajo.

En la observación se detectó que al ejecutar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la provincia de Villa Clara, los principales cuadros del territorio, generalmente, actúan en correspondencia con lo planificado y organizado, pero no todos actúan como educadores de sus subordinados directos, por lo que no logran convertir su tradicional actividad de dirección, en una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. No todos consiguen aprovechar las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en función del mismo. Estos indicadores obtienen la categoría de Bajo.

De manera general esta dimensión es evaluada de Bajo al obtener esa evaluación todos sus indicadores.

#### **Procedimientos para el diagnóstico de la dimensión Control.**

Se realizó la revisión de 10 informes de balances del trabajo realizado durante el año fiscal 2006 y el curso escolar 2006-07, por la Comisión de Cuadros. (uno de la Dirección Provincial de Educación y nueve de las comisiones de cuadros municipales) y se siguió el procedimiento de las dimensiones anteriores en cuanto a la entrevista grupal, encuesta y observación.

#### **Resultados:**

La revisión de estos informes permitió conocer que se efectúa por debajo del 70% el control sistemático en los órganos de dirección y en los pasos del Sistema de Trabajo de las acciones planificadas con respecto a la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. No se controla sistemáticamente la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y reservas en cuanto a la adquisición de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores, de acuerdo a la planificación.

La revisión de estos documentos permitió evaluar los indicadores con la categoría de Bajo.

La entrevista grupal arrojó que los cuadros controlan por debajo de un 70% en los órganos de dirección y en los pasos del Sistema de Trabajo las acciones planificadas con respecto a la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Este indicador se evalúa de Bajo.

Este instrumento además reflejó que se controla parcialmente la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y reservas. Por lo que se evalúa de Medio.

La encuesta reflejó que el 87,5% señala que los cuadros principales no han logrado evaluar con certeza el impacto de la preparación y superación en el desempeño profesional. Además de evidenciar que el control no es siempre suficiente y en muchas ocasiones no se hace con el debido rigor, centrando la atención en el análisis de los resultados, descuidando el proceso que utilizó el cuadro para llegar al mismo. Estos indicadores son evaluados de Bajo.

En la observación al controlar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la provincia de Villa Clara, los principales cuadros del territorio, tienden a realizar el seguimiento constante sobre el estudio y aplicación de los contenidos abordados en las sesiones de preparación, así como a evaluar la satisfacción de las necesidades de aprendizaje individuales y colectivas diagnosticadas, pero no todos logran mantener un control sistemático sobre la adquisición y aplicación de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores por los cuadros y reservas, ni medir y controlar el impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y la capacidad de dirección de sus subordinados. Por lo que se evalúa de Bajo.

De manera general la dimensión Control se evalúa de Bajo pues solamente alcanza un nivel Medio y el resto es evaluado de Bajo.

Los problemas determinados en la provincia de Villa Clara son reflejo de los problemas que existen a nivel nacional como se ilustra a continuación.

### **Regularidades generales del proceso de diagnóstico.**

En la Planificación:

1. Existe un aparato conceptual relacionado con el proceso de preparación y superación de los cuadros, aún cuando es amplio y variado, se hace girar en torno al concepto “estrategia”, y no a una concepción, razón por la cual, generalmente, cuando se explica y fundamenta este proceso, no se hace referencia a las Ciencias Pedagógicas y se omiten también muchas teorías y concepciones científicas directamente relacionadas con su desarrollo.
2. No todos los cuadros y reservas aprovechan las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para planificar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas e incorporarse a las distintas formas de superación postgraduada.
3. En la planificación falta integración de los diferentes componentes de preparación y superación; técnico –profesional, económico, defensa, dirección y el político – ideológico que atraviesa como eje transversal a todos.

#### En la Organización:

1. Mayoritariamente se organiza el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como algo que transcurre en un momento determinado del Sistema de Trabajo, y no como un proceso manifiesto en todas sus etapas y pasos.
2. Los contenidos no siempre son aprobados por el Consejo de Dirección como resultado del análisis del Sistema de Trabajo.
3. En la organización del proceso no se integran los diferentes componentes de preparación y superación; técnico –profesional, económico, defensa, dirección y el político –ideológico que atraviesa como eje transversal a todos.
4. El proceso de preparación y superación adolece de un adecuado balance entre el componente teórico y práctico.

#### En la Ejecución:

1. Los cuadros principales no dirigen ni ejecutan el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como parte consubstancial de su trabajo cotidiano, o sea en el Sistema de Trabajo, sino que se realiza como una parte agregada.

2. El proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas no se realiza por el cuadro principal como profesor de sus subordinados.

En el Control:

1. Existe dificultad en el seguimiento, evaluación y control sistemático del impacto del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la gestión de dirección y su incidencia.
2. No se determinan con precisión la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros educacionales y sus reservas y a las transformaciones en los resultados concretos de su trabajo.

De modo que existen razones suficientes para fundamentar la necesidad de crear una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, no sólo para eliminar inconsecuencias teóricas en torno a este proceso, sino también a la urgencia de resolver los problemas concretos que presentan en la dirección del mismo.

## **2.2. Esencia, composición e instrumentación de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.**

¿Por qué una concepción teórico-metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas?

Aún cuando se reconoce la existencia y vigencia de elementos dispersos de una concepción teórico- metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en los diferentes documentos normativos del Estado y el MINED, es indudable que 1) las inconsecuencias teóricas e insuficiencias prácticas que se manifiestan en su aplicación, 2) la determinación de necesidades de preparación y superación profesional no satisfechas, tanto en los cuadros como en sus respectivas reservas, 3) el rigor científico que impone la dinámica del Sistema de Trabajo del MINED y, 4) el pobre aprovechamiento de las posibilidades desarrolladoras que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica

para enriquecer este proceso, demandan una concepción teórico-metodológica que permita no sólo dirigir el proceso en cuestión, como está establecido en los documentos del Partido Comunista de Cuba y la legislación vigente, sino perfeccionar integralmente la dirección del mismo, a fin de resolver los problemas diagnosticados y alcanzar los objetivos propuestos en las estrategias planteadas a nivel nacional, provincial, municipal y de base.

Aunque pueda parecer una reiteración de ideas implícitas en el párrafo anterior, es preciso significar que no se trata de suplantar documentos e indicaciones existentes o negar los fundamentos políticos y jurídicos que sustentan este proceso. Por el contrario, lo que realmente se necesita es una concepción teórico- metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección de ese proceso, que permita orientar a los cuadros principales a aplicar lo establecido al respecto, con mayor efectividad y eficiencia, a partir de la utilización de un aparato conceptual más esclarecedor y procederes metodológicos para su instrumentación, mucho más detallados, precisos y efectivos que le permitan fundamentar vías para transformar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la práctica.

A tales efectos, en esta investigación se propone asumir y aplicar la concepción teórico-metodológica que tiene como objetivo: Perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de Universalización de la Educación Superior Pedagógica para asegurar la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones.

La concepción teórico-metodológica propuesta está compuesta por dos componentes: un componente teórico-conceptual que expresa un sistema de ideas rectoras y de conceptos en los que se integran los fundamentos políticos, jurídicos y pedagógicos como sostén teórico para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización y un componente metodológico-instrumental compuesto por un conjunto de procederes metodológicos organizados en tres etapas y estas en pasos

que orientan la actividad del cuadro educacional para dirigir en la práctica este proceso como una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.

Es necesario precisar que instrumentar la concepción en la práctica resulta un proceso complejo que conlleva a un estudio exhaustivo de la misma por lo que se hace difícil ya que requiere de tiempo y recursos. Para este fin, resulta útil apoyarse en formas concretas que permitan llevarla a la práctica. Esta concepción se instrumenta a través de *“Las Escuelas de Cuadros provinciales y municipales del MINED”* para cuyo funcionamiento se ha elaborado el Manual que aparece en el Anexo 3.

### **2.2.1. Fundamentación de la concepción teórico-metodológica.**

Desde el punto de vista gnoseológico la concepción se sustenta en la *Teoría Leninista del Conocimiento* ya que utiliza la práctica como punto de partida del conocimiento, razón por la cual el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas se proyecta en todo el Sistema de Trabajo.

En la etapa I de la Concepción teórico-metodológica el fin *“...estriba en alcanzar la verdad objetiva...donde el hombre adquiere el saber, se asimilan los conceptos...”*<sup>89</sup> en los componentes económicos, defensa, técnico-profesional y de dirección así como se desarrollan habilidades y se refuerzan los valores necesarios. En la etapa II el saber alcanzado en la etapa I se utiliza en la práctica para transformarla, para subordinarla a las necesidades del momento histórico y los hombres objetos del proceso de dirección.

Mientras que en la etapa III se descubren las regularidades de la preparación y superación en la acción práctica y activa de los cuadros educacionales, las regularidades que permiten asegurar si se asimiló en la práctica el saber y los conceptos ofrecidos en el proceso y si pasó a enriquecer el saber de los cuadros y reservas gracias al hacer práctico y con ella la esencia *“...objetiva de la cosa dada...”*<sup>90</sup>

Para lo anterior constituyen líneas conductoras los principios de la educación comunista que fueron elaborados por Lenin. Estos son: *“...ligazón de la educación y la instrucción con la vida y la práctica de la edificación socialista; combinación de la enseñanza con el trabajo socialmente útil; relación de la teoría con la práctica y de los conocimientos científicos con la vida; conciencia, espíritu de iniciativa, independencia y actividad en el*

*proceso de la educación y la instrucción: colectivismo; unidad e integración de todas las facetas de la educación.”*<sup>91</sup>

Desde el punto de vista metodológico se fundamenta en el método Materialista-Dialéctico. Este fundamento permite el análisis multilateral de los fenómenos educativos en general y los que inciden en la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en particular, considerando la educación del hombre como ente creador de la cultura cuya función es contribuir al desarrollo. También tiene en cuenta las contradicciones del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, tanto en su relación con el medio social o en sus relaciones internas las que constituyen fuentes de desarrollo dirigidas a promover cambios cuantitativos y cualitativos en el desempeño profesional de los cuadros educacionales.

También la concepción toma de la teoría sociológica marxista-leninista “...*que la esencia del hombre está constituida por el conjunto de relaciones sociales...*”<sup>92</sup> lo cual permite concebir el proceso de preparación y superación de los cuadros en cascada por niveles de dirección para lograr una mayor efectividad.

Relacionado con lo anterior, se tiene en cuenta en esta concepción a la educación como fenómeno social al tener presente la acción que ejerce la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros en la sociedad al producir y reproducir las relaciones de poder en el Sistema de Dirección por tanto pre-establece un determinado comportamiento humano en los diferentes medios sociales en que desarrollan su trabajo los cuadros, dirigido a “*preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo*”<sup>93</sup> y para ello tiene como objetivo, entre otros aspectos: “*Preparar y educar adecuadamente a los cuadros [...]*”<sup>94</sup>

El fundamento psicológico estriba en la integración de tres componentes básicos: el intelectual referido al conocimiento de cómo dirigir el proceso, la actitud hacia dichos conocimientos, y el práctico que regula la actividad del cuadro ante la dirección del proceso en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.

Un fundamento esencial de la concepción lo constituyen las leyes, principios, conceptos y categorías de la Pedagogía como una guía para la acción, de tal forma que el objetivo

de esta concepción se proyecta sobre la base del encargo social que tiene este proceso y se concreta mediante la relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación.

Las categorías de la Pedagogía se revelan de la siguiente forma:

La **instrucción-educación**: Para instruir a los cuadros y sus reservas o sea desarrollar determinados conocimientos y habilidades pero acompañado de las convicciones, actitudes, rasgos morales y modos de conducta que se necesitan en los cuadros educacionales y sus reservas.

La **enseñanza – aprendizaje**: Para dirigir el proceso hacia la base cognoscitiva que necesitan los cuadros educacionales y sus reservas y a la vez evaluar la efectividad de lo que aprenden los cuadros que hacen función de alumnos.

La **formación y desarrollo**: Para el logro de un fin determinado, para dirigir con eficiencia la actividad profesional de dirección en una institución educativa, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y proyecciones de la Educación en Cuba y para asegurar su desarrollo profesional y como ser humano mediante las tres dimensiones de este proceso: instructiva, educativa y la desarrolladora.

También en esta concepción se consideran los siguientes principios pedagógicos que rigen la dirección del proceso:

- *Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico.* La concepción teórico-metodológica lo tiene en cuenta para dirigir el proceso con lo más avanzado de la ciencia no solo desde el punto de vista de la enseñanza sino también del aprendizaje pero sobre contenidos que son esenciales con la posición ideológica que caracteriza a la Revolución Cubana, entre ellos, las políticas del Partido y del Gobierno en la obra revolucionaria, las raíces ideológicas cubana, marxista - leninista, martiana y fidelista, integradas al conocimiento de la historia y de la cultura del pueblo cubano y la formación de valores.
- *Principio de vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad.* La concepción teórico-

metodológica lo tiene en cuenta al concebir el proceso de preparación y superación hacia los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de cada cargo y nivel de dirección para dar solución a los problemas profesionales que provengan de la práctica “...con un enfoque cubano, autóctono, surgido de nuestras propias concepciones sobre la dirección y la administración e ir creando poco a poco las bases de la Escuela Cubana de Dirección.”<sup>95</sup>

- *Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad.* La concepción teórico metodológica lo tiene en cuenta para dirigir el proceso de preparación y superación en unidad dialéctica entre el conocimiento, las habilidades y los valores que puede transmitirse en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en la conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados.
- *Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de educación de la personalidad del educando.* Esta concepción lo concibe para dirigir el proceso hacia el desarrollo de la esfera cognitiva de la personalidad del cuadro y de la reserva pero integrado al desarrollo de los sentimientos para que la dirección del proceso esté subordinado a determinados motivos que le confieren un sentido personal, expresándose así la relación indisoluble entre las esferas afectiva y cognitiva de la actividad.
- *Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando.* Esta concepción lo revela al tener en cuenta que el proceso transcurre en un marco social donde cada miembro es portador de una individualidad, que da paso a una diversidad en el contexto de esa unidad.
- *Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.*<sup>96</sup> Esta concepción lo expresa al dirigir el proceso sobre la base de la gestión integral que realizan los cuadros y reservas cotidianamente, el intercambio sistemático que se desarrolla con los cuadros, reservas y trabajadores reflejando los resultados de la actividad y utilizando la comunicación como vía para el desarrollo de la personalidad.

### **2.2.2. El componente teórico- conceptual de la concepción teórico-metodológica.**

Desde el punto de vista conceptual, la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas que se propone en esta tesis, parte de la diferenciación de los siguientes conceptos básicos:

#### **➤ PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS:**

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. Se desarrolla en la dinámica del Sistema de Trabajo, como un proceso continuo de toma y ejecución de decisiones de dirección, sobre la formación del personal con aptitudes, actitudes y condiciones morales para ejercer el poder político- administrativo con objetivos culturales, ideo-políticos, éticos y jurídicos.

De acuerdo con lo anterior, es un proceso de dirección (dirección de personas) en el que se producen y reproducen las relaciones de poder en el Sistema de Dirección, a partir de la aplicación de una política trazada a tal efecto, la Política de Cuadros, y mediante la ejecución de una estrategia diseñada en función de ella: la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas. Por tanto, sus principales objetivos son: culturales, ideo-políticos, éticos y jurídicos.

Este proceso se desarrolla en el marco de las relaciones entre dirigentes y dirigidos, aparece como un conjunto de subprocesos que se planifican, organizan, ejecutan y controlan sobre bases técnicas y científicas para garantizar el “desarrollo del personal”. Es decir, superficialmente se manifiesta como una dirección de procesos: el diseño de estrategias de preparación y superación, la selección del personal objeto de atención; la creación de las condiciones necesarias, la determinación de las necesidades de aprendizaje individuales y colectivas; la preparación y dosificación del contenido a impartir, la organización y ejecución de las acciones proyectadas, la evaluación del aprendizaje, el

seguimiento y control de la aplicación de lo aprendido, la medición del impacto de las acciones realizadas, entre otros.

➤ **DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS** : Es toda la actividad de dirección que realizan los cuadros de cada nivel directivo u órgano estructural, en el cumplimiento de una función de dirección (la formación del personal), específicamente, cuando ejercen las funciones de dirección sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: cuando lo planifican, coordinan, organizan y, fundamentalmente, cuando ellos mismos, de manera personal, lo orientan, ejecutan y controlan.

Esencialmente constituye una dirección de procesos (la dirección de los subprocesos que conforman el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas), desarrollada personalmente por los máximos jefes de cada instancia u órgano estructural, en la dinámica de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo y que puede ser realizada con mayor o menor profesionalidad y efectividad, en dependencia de los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas de cada cuadro o reserva, así como de los métodos, procedimientos y medios que empleen en la conducción de los mismos, y de las convicciones, valores y niveles de activismo que manifiesten durante su realización.

Los principales objetivos de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas son los culturales, técnicos y científicos. Se trata de una actividad profesional de dirección que debe, y puede, ser desarrollada como una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección, integrando los fundamentos políticos, jurídicos y pedagógicos del proceso que se dirige: la preparación y superación de los cuadros y reservas.

La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas se distingue por la marcada influencia educativa que ejerce esta actividad de los dirigentes sobre el comportamiento, la actitud y la conducta de sus subordinados, por lo que constituye una dirección de procesos que, en el marco de las relaciones sociales entre dirigentes y dirigidos durante la dinámica del Sistema de Trabajo, se manifiesta como un proceso de dirección (dirección de personas).

La diferenciación de estos conceptos básicos se sustenta, como quedó demostrado en el primer capítulo, en las dos formas de existencia objetiva de la dirección en la sociedad, que se distinguen fácilmente, sin que lleguen a confundirse, en la gran mayoría de las ramas, esferas y actividades de la producción y los servicios, Alonso Rodríguez (2007):1) “la **dirección de procesos** y 2) el **proceso de dirección**”.

Lo novedoso en este caso lo aporta el descubrimiento de que el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, así como la dirección de este proceso, conforman un binomio de las dos formas de existencia de la dirección en la sociedad, en las que estas se manifiestan de manera especial, lo que constituye una excepción que no niega la regla, sino que confirma su validez.

Por otra parte, la diferenciación antes apuntada permite una integración del perfeccionamiento del proceso, asumiendo la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas como se manifiesta externamente sin ignorar su esencia, es decir, considerando que se trata de un proceso de dirección (dirección de personas) que también se manifiesta como una **dirección de procesos** consistente en convertir la actividad de dirección que realizan los cuadros principales cuando planifican, coordinan y organizan el proceso de preparación de los cuadros y reservas, y sobre todo cuando ellos mismos lo orientan, ejecutan y controlan, en una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección, lo cual exige inducirlos a dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, como un proceso pedagógico. Tal transformación en correspondencia con la conclusión anterior, se define en la esencia de la concepción teórico- metodológica propuesta en esta tesis, a partir de la siguiente definición:

➤ **PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS:** Es la dirección de este proceso, como un proceso eminentemente pedagógico, lo cual implica su planificación, organización, ejecución y control, aplicando los principios, conceptos y leyes que ofrecen las Ciencias Pedagógicas.

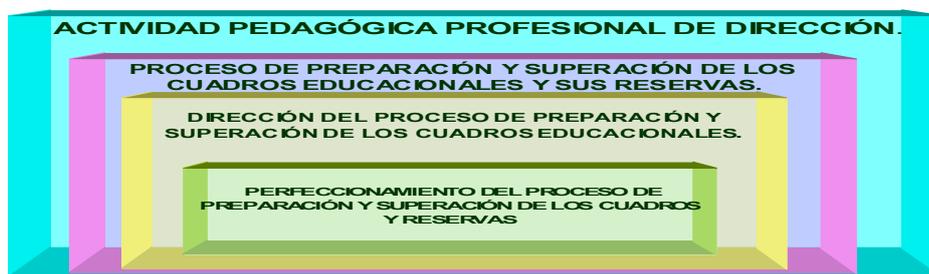
Para perfeccionar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas se exige que el cuadro principal de cada institución educativa y nivel de

dirección, actúe como educador de sus subordinados directos, satisfaga las necesidades de aprendizaje individuales y colectivas que presentan y, sin delegar su responsabilidad en el desarrollo del proceso, involucre a todo el equipo directivo en la dirección del mismo, es decir, en la planificación, organización, ejecución y control de las acciones, actividades y modalidades de contenido formativo previstas, convirtiéndolo, de hecho, en un órgano técnico- metodológico de este mismo proceso, e induciendo a cada uno de sus integrantes a actuar a su vez, como educadores de sus respectivos subordinados directos.

Lo anterior presupone, por ende, el desarrollo del proceso de preparación y superación de los cuadros en cascada desde los niveles superiores hasta los inferiores, siguiendo la línea de mando, respetando la institucionalización y los vínculos de trabajo entre las universidades de Ciencias Pedagógicas con las direcciones provinciales y municipales de Educación, así como las etapas y pasos del Sistema de Trabajo, donde se combina la utilización de distintas formas de preparación y superación en el puesto de trabajo (rotaciones, sustituciones, entrenamientos), con el desarrollo de las modalidades de titulación profesional, superación profesional y formación académica de postgrado, aprovechando a tales efectos las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior.

Por tanto, se exige que los cuadros de todos los niveles directivos, particularmente en todo lo referido a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, desplieguen una verdadera Actividad Pedagógica Profesional de Dirección para “[...] *aumentar la CAPACIDAD DE DIRECCIÓN de los cuadros, incidir positivamente en el desarrollo de la ACTIVIDAD PEDAGÓGICA PROFESIONAL de todos los docentes y —por tanto—, elevar la calidad de la Educación [...]*”<sup>97</sup>

Los conceptos básicos de esta concepción teórico-metodológica se concatenan siguiendo la relación dialéctica existente entre lo singular, lo particular y lo universal, como se ilustra en la figura 3:



**Fig.3** Conceptos básicos de la concepción teórico- metodológica sobre el perfeccionamiento del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.

Pero las definiciones antes formuladas no son suficientes para evitar que en la práctica, cuando se quiera perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, se niegue mecánicamente lo logrado hasta ahora o se contradiga lo establecido al respecto en los documentos rectores del Partido Comunista de Cuba y en la legalidad socialista.

Esto explica la necesidad de precisar el sistema de ideas rectoras que, estrechamente vinculadas con los conceptos básicos, conforman el componente teórico-conceptual de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. El sistema de ideas rectoras funge como columna vertebral de la concepción y se erige como un sistema de principios a tener en cuenta para su consecuente implementación.

**Ideas rectoras:**

1. **La correspondencia con las políticas trazadas:** El fin último del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como proceso rector del Sistema de Formación de Cuadros es garantizar el cumplimiento de la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano, particularmente la Política Educacional y la Política de Cuadros, así como las políticas trazadas en correspondencia con ellas por el Ministerio de Educación de la República de Cuba, manifiesta en sus formulaciones estratégicas y los objetivos priorizados del desarrollo educacional del país.

2. **La correspondencia con la legalidad socialista:** El perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas supone la planificación, organización, ejecución y control acorde con lo establecido sobre este proceso en la Constitución de la República de Cuba, los códigos, decretos- leyes, leyes, resoluciones y otras figuras jurídicas del Estado Cubano, así como con las normativas establecidas por los Organismos de la Administración Central del Estado responsabilizados con los componentes del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: el Ministerio de Educación Superior (MES), el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Autoría y Control (MAC).

3. **El fortalecimiento de las relaciones de dirección:** El perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas supone el desarrollo armónico de las relaciones de cooperación y las relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos, a partir del despliegue del proceso en cascada, siguiendo la línea de mando, de modo que cada cuadro pueda actuar como educador de sus subordinados directos, a la vez que es educado por su jefe inmediato superior. Supone la sistematización del ejercicio de la función directiva denominada "formación del personal" y el fortalecimiento de la responsabilidad individual asignada a cada dirigente, con la realización de todos los procesos propios del Sistema de Trabajo con los Cuadros, particularmente con el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas.

4. **La aplicación de las Ciencias Pedagógicas a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas:** Perfeccionar la dirección de este proceso no es redefinir la esencia, naturaleza, ubicación o amplitud de la preparación y superación de los cuadros y reservas, a la luz de las Ciencias Pedagógicas, sino planificar, organizar, ejecutar y controlar la dirección de este proceso teniendo presente las leyes, principios, conceptos y categorías de la Pedagogía como una guía de acción para lograr que los cuadros y reservas no sólo adquieran nuevos conocimientos, sino que también desarrollen hábitos, habilidades, capacidades, valores y niveles de activismo.

**5. La conversión de la actividad de dirección en una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección:** El perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, exige que cada cuadro se sienta y actúe como educador de sus subordinados directos y ejerza sobre ellos una labor educativa en todo momento y lugar. Supone la integración de la gestión de dirección, el trabajo metodológico, el desarrollo de la actividad científica y de la sistemática labor educativa, en un proceso único. Exige la observancia en este proceso, de los principios pedagógicos, tales como: la unidad del carácter científico e ideológico del proceso; la vinculación de la Educación con la vida, el medio social y el trabajo; la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador; la unidad de lo afectivo y lo cognitivo; el carácter colectivo e individual de la Educación y el respeto a la personalidad del educando; y la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.

**6. El aprovechamiento de las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica:** Supone la realización de distintas formas de preparación y superación en el puesto de trabajo (rotaciones, sustituciones, entrenamientos), combinadas con el desarrollo de las modalidades de titulación profesional, superación profesional y formación académica de postgrado, aprovechando las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

Para garantizar la correcta aplicación de los conceptos e ideas rectoras de esta concepción teórico- metodológica, es preciso complementar su componente teórico- conceptual con el que se explica en el siguiente epígrafe.

### **2.2.3. El componente metodológico- instrumental de la concepción teórico- metodológica.**

El proceder metodológico del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, en su concepción más general, comprende las siguientes etapas y pasos:

#### **I. ETAPA DE ANÁLISIS PREVIO.**

Es la etapa en la que se crean las condiciones imprescindibles para que pueda producirse el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y

superación de los cuadros educacionales y sus reservas, entre las cuales se destacan en este caso, por su carácter determinante, las condiciones subjetivas en cada uno de los principales cuadros de cada nivel directivo u órgano estructural: 1) la convicción de que realmente es necesario, importante e impostergable perfeccionar la dirección de este proceso, 2) la comprensión profunda de lo que esencialmente es preciso cambiar, 3) la disposición para realizar los esfuerzos que sean necesarios para producir el cambio, y 4) el convencimiento de que este cambio exige la participación de todos en la toma de decisiones al respecto, así como la interacción entre todos los miembros del equipo directivo durante la ejecución de las mismas. Los pasos que se recomiendan para vencer esta etapa son los siguientes:

**1. La toma de decisiones sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Constituye el paso más largo, complejo e importante del proceder metodológico de la concepción ya que su realización prematura puede afectar la calidad y efectividad de todo el proceso de cambio. Debe ser cuidadosamente dirigido por el máximo jefe de cada instancia, desde los órganos de dirección colectiva, para aprovechar la capacidad persuasiva de los debates que se producen en los mismos.

Por ello se recomienda realizarlo como un sistema de acuerdos sucesivos tomados en el seno del Consejo de Dirección y/o la Comisión de Cuadros, según corresponda, marco en el cual es posible: 1) analizar profundamente y de conjunto, la situación que presenta la preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, bajo el radio de acción del órgano directivo, a partir del estudio de las regularidades determinadas por el análisis de las evaluaciones profesoriales y de cuadros, los informes de las visitas recibidas, los balances del trabajo realizado y los resultados obtenidos en la aplicación de la Política de Cuadros, entre otras fuentes de información; 2) discutir la necesidad e importancia de revertir la situación existente, así como las posibles vías que se pueden utilizar para ello; 4) orientar el estudio individual y colectivo de los fundamentos políticos, jurídicos y pedagógicos que se aporta en la presente tesis doctoral, 5) estudiar y debatir la concepción teórico- metodológica que se propone en esta investigación y 6) diseñar de conjunto cómo instrumentar la misma en el radio de

acción del órgano de dirección colectiva en cuestión, a partir de las condiciones y posibilidades existentes en ese contexto.

**2. La planificación del trabajo a realizar para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Este paso debe ser entendido como continuación lógica del anterior y por tanto, realizado en el mismo marco. Supone el análisis crítico y rediseño de la *“Estrategia de preparación y superación de los cuadros educacionales”* y de la *“Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros”*, a la luz de la concepción teórico- metodológica propuesta en esta tesis y a partir de los acuerdos antes adoptados sobre su implementación en el radio de acción del órgano directivo. Exige también que las acciones proyectadas para producir el cambio, se reflejen como actividades concretas en el plan de trabajo anual y sus respectivos planes mensuales, así como en los planes de trabajo individual de los cuadros y dirigentes.

**3. La coordinación de acciones en función del perfeccionamiento de la dirección de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Este paso, como continuación del anterior, se realiza en dos momentos: 1) la coordinación interna, entre los propios miembros del Consejo de Dirección, a fin de conciliar acciones y aunar los esfuerzos y recursos requeridos, así como la coordinación con otros funcionarios y especialistas de la propia institución, que pueden contribuir al logro de los objetivos propuestos y al desarrollo de las acciones proyectadas, y 2) la coordinación externa con los centros universitarios del territorio, para aprovechar las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para el desarrollo de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como escenario principal en que se desarrolla el proceso por lo que debe tenerse en cuenta: Los recursos humanos que puede utilizar, las investigaciones, bibliografías y medios; así como con otros Organismos, organizaciones e instituciones del territorio, que también pueden tributar al desarrollo de este proceso.

**4. Organización de la ejecución de las acciones proyectadas:** Supone la creación de condiciones previas para el desarrollo del proceso, entre las cuales se destaca la determinación de los grupos, del tiempo requerido para su realización, así

como del espacio en que se realizará, espacio que no necesariamente debe ser aula o centro educacional, sino también, en función de los objetivos trazados y el contenido a tratar, cualquier institución social o lugar, y no se debe descartar la posibilidad de utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de este proceso.

**5. La preparación para la ejecución de las acciones proyectadas en función del perfeccionamiento de la dirección de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Este paso no es sólo la continuación lógica del anterior, sino también la preparación para la segunda etapa, pues supone que los miembros del Consejo de Dirección estudien de manera individual y discutan colectivamente los fundamentos pedagógicos de las acciones que van a realizar con sus subordinados, así como los contenidos, métodos, procedimientos y medios que van a utilizar para ejercer como educadores.

En esencia, es el paso en el cual el Consejo de Dirección, sin perder su esencia, funciona como escuela de sus propios integrantes y como el órgano técnico-metodológico del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Por tanto, este paso puede ser denominado “Funcionamiento de la Escuela (Nacional, Provincial o Municipal) de Cuadros”, según el nivel de dirección donde se desarrolle.

## **II. ETAPA DE DESARROLLO:**

Es la etapa en la que cada miembro del Consejo de Dirección, con la preparación que recibió como “alumno” de su jefe inmediato superior en la Escuela (Nacional, Provincial o Municipal) de Cuadros, se consolida como educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió, ajustándolos a las características de la Educación o frente en la que desarrolla su actividad profesional de dirección. Esencialmente implica la conversión de esta última, en una verdadera Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. El desarrollo de esta segunda etapa comprende los siguientes pasos:

**1. Concepción, preparación metodológica y organización didáctica del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, como un proceso pedagógico:** Exige hacer un corte evaluativo en el proceso continuo de

diagnóstico de necesidades de aprendizaje individuales y colectivas de los cuadros y reservas directamente subordinados, a fin de determinar y jerarquizar, en cada caso, momento y lugar, las que pueden y deben ser satisfechas de inmediato y de manera priorizada, para que cada uno de ellos esté en condiciones de atender las exigencias que se le presentan en la conducción del desarrollo educacional. Supone que en función de estas necesidades, se determine el contenido a tratar y se prepare el tratamiento del mismo, desde el punto de vista pedagógico y didáctico.

**2. Dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, como un proceso pedagógico:** Es el paso en el que cada miembro del Consejo de Dirección, específicamente en la Educación o frente que dirige, se realiza como educador de sus subordinados y desarrolla su APPD, mediante la utilización de las Ciencias Pedagógicas en la dirección de este proceso. Es el momento en que demuestra, tanto en el plano teórico como en el práctico, cómo integrar en un proceso único la labor administrativa, la dirección del trabajo metodológico y el desarrollo de la actividad científica. Se trata del momento en que, atendiendo a la composición de cada grupo conformado, se puede apreciar concretamente el “Funcionamiento de la Escuela (*Nacional, Provincial o Municipal*) de Directores de la Educación (*Preescolar, Primaria, Secundaria Básica, Preuniversitaria, Técnica y Profesional, de Adultos, o Superior Pedagógica y de Administradores*)”, según convenga, lo cual no significa que tales “instituciones funcionales” sólo existan durante este momento, pues realmente su accionar se extiende más allá de este tiempo y espacio.

**3. Control y evaluación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Es el paso en el que, sobre los mismos fundamentos científicos del anterior y como continuación del mismo, se evalúa y controla la efectividad del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, tanto en el plano individual como colectivo, por: 1) la capacidad de los mismos para aplicar en su puesto de trabajo los contenidos asimilados, 2) los resultados concretos que obtienen gracias a esta aplicación, manifiestos en el comportamiento de los indicadores de eficiencia del desarrollo educacional y el cumplimiento de los objetivos priorizados, estratégicamente definidos

y, 3) los cambios manifiestos en la actitud, el comportamiento y la conducta de cada cuadro y reserva en su actividad cotidiana. Por tanto, es el momento a partir del cual, la Escuela de Cuadros sale del espacio inicialmente seleccionado para su funcionamiento y se sigue desarrollando en cada institución educativa del territorio, donde se aplican sus contenidos. Además, aprovechando las posibilidades de la universalización de la Educación Superior Pedagógica se vincularán a modalidades de la Educación postgraduada: diplomado, entrenamiento de postgrado, especialidad de postgrado, maestría o doctorado curricular.

### **III. ETAPA DE ANÁLISIS POSTERIOR.**

Es la etapa en la que, esencialmente, se determinan las regularidades manifiestas en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, a fin de determinar los problemas existentes, proponer vías concretas para la solución de los mismos y recopilar toda la información necesaria para que el Consejo de Dirección y/o la Comisión de Cuadros, como órganos de dirección colectiva, adopten los acuerdos a partir de los cuales se reinicia todo el proceso. Los pasos propios de esta etapa son los siguientes:

**1. Diagnóstico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** En el paso en el que cada miembro del Consejo de Dirección recopila la información que le permitió realizar el paso anterior (Control y evaluación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas), determina las regularidades en este proceso y hace un balance de su APPD. Pudiera validar esa información, confrontándola con los resultados de entrevistas, encuestas y otros métodos de investigación empírica, aplicados a tales efectos. Como resultado de ella, proyecta lo que debe hacerse en cada caso y lugar para perfeccionar la dirección de este proceso.

**2. Análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** Exige que los miembros del Consejo de Dirección confronten las regularidades antes definidas, con el comportamiento de los indicadores de medida del objetivo estratégico sobre la efectividad de la aplicación de la

Política de Cuadros, a fin de establecer las relaciones causa- efecto deducibles de la comparación, análisis en el que pueden descubrirse regularidades y problemas generales, imperceptibles en el estudio casuístico.

**3. Análisis de las estrategias diseñadas para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** En este paso, como proceso lógico que se desprende del anterior, se realiza un análisis crítico de la “*Estrategia de preparación y superación de los cuadros*”, así como de la “*Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros*”, para introducir en ellas las modificaciones y precisiones que emanen del análisis realizado hasta el momento.

**4. Constatación del impacto político e ideológico del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:** El objetivo central de este paso es retroalimentar la efectividad del cambio realizado en la dirección del proceso en cuestión, a partir de la medición de su impacto en la ejemplaridad de los cuadros educacionales y reservas. Para ello se recomienda aplicar periódicamente instrumentos de investigación empírica a los máximos dirigentes de las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas, así como a otros organismos, organizaciones e instituciones de la localidad, para recoger criterios, opiniones y sugerencias sobre el nivel de preparación integral de los cuadros educacionales y sus reservas, así como sobre la capacidad que se aprecia en los mismos para ejercer una adecuada influencia educativa en toda la sociedad.

Con los elementos que aporta este último paso, se completa la información necesaria para que el Consejo de Dirección y/o la Comisión de Cuadros tome nuevas decisiones sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, a partir de las cuales se reinicia la aplicación de esta concepción, en un plano cualitativamente superior.

Es preciso significar que las tres etapas del componente metodológico-instrumental para el perfeccionamiento de la dirección del proceso en cuestión, aún cuando se separen para su estudio y exposición, constituyen un proceso integrado por un conjunto de pasos y etapas tan concatenados y recurrentes, que es difícil precisar cuándo y dónde termina uno para dar lugar al siguiente, como se ilustra en la figura 4.



**Fig. 4. Componente metodológico-instrumental del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas**

Obsérvese la notable correspondencia que existe, en modo alguno casual, entre lo metodológico-instrumental y la dinámica de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo, lo cual se explica por el hecho de que es precisamente en esta dinámica y como parte de ella, donde puede producirse el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

### **3. VALORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA**

En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la valoración y validación de la concepción teórico-metodológica propuesta sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica, dando cumplimiento así a la cuarta y quinta tareas de la investigación.

#### **3.1 Valoración de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.**

Para cumplimentar la valoración de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica como un pronóstico previo acerca del nivel de efectividad, aplicabilidad, viabilidad y relevancia de la concepción se aplicó el “Criterio de Expertos” y se utilizó a modo de complemento para pronosticar la validez inmediata, de contenido, de constructo y de contraste el “Criterio de Actores”.

El objetivo de esta combinación se justifica al confirmar la validez de la concepción en la práctica transformadora como “criterio de la verdad” porque son los actores los que juegan un rol fundamental en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

##### **3.1.1 Resultados de la valoración mediante el Criterio de Expertos.**

Descripción del proceso de consulta y análisis de la valoración.

En esta investigación se asume por “*Experto*” el concepto ofrecido por Crespo Borges, T. (2007) que es “...un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de

*ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un problema determinado, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla.”*<sup>98</sup> Al asumir este concepto las preguntas a los expertos en esta tesis deben “...estar encaminadas al pronóstico [...] de los indicadores de control [...] de la variable independiente.”<sup>99</sup>

El primer paso seguido para aplicar el Criterio de Expertos fue la determinación de los aspectos esenciales necesarios para seleccionar los expertos y seguidamente la selección de estos según resultados de la determinación del coeficiente de competencia. Para lo anterior se aplica un primer cuestionario que sirvió para establecer el carácter de experto del encuestado (Anexo 4.1).

Los resultados del primer cuestionario se aplicaron a 31 posibles expertos que incluyen Jefes de departamentos de Dirección Científica Educativa (DCE), profesores de DCE, y cuadros educacionales. De ellos emitieron criterios 30 (96,7%). Los 30 encuestados que respondieron se consideran expertos, pues se ubican en los niveles de competencia alto y medio. (Anexo 4.2)

Posteriormente se aplicaron y recopilaron los criterios sobre los aspectos puestos a consideración en la encuesta a los expertos y finalmente se realizó el procesamiento de la información y reestructuración de determinadas ideas derivadas del juicio de los expertos. Los aspectos se evaluaron atendiendo a la siguiente escala: Muy adecuada, Bastante adecuada, Adecuada, Poco adecuada e Inadecuada. (Anexo 4.3)

Al responder la encuesta, los 30 expertos consultados ofrecieron sus valoraciones acerca de la concepción teórico-metodológica y sus consideraciones respecto a la viabilidad, efectividad, aplicabilidad y relevancia de la propuesta; así como pronosticaron los posibles resultados a obtener con su puesta en práctica y emitieron recomendaciones. El resultado del criterio de los expertos expresa como tendencia en las cuatro dimensiones y en todos los indicadores una valoración entre Muy Adecuada, Bastante Adecuada y Adecuada (Anexo 4.4).

La validez interna en el Criterio de Expertos se garantiza con la existencia de comunidad de preferencia entre los expertos. Ello significa que cada experto emite su

criterio independientemente de los expertos restantes, es decir, no se ponen de acuerdo. Para garantizar dicha validez se plantea la hipótesis  $H_1$  “existe comunidad de preferencia entre los expertos” contra la hipótesis nula  $H_0$  “no existe comunidad de preferencia entre los expertos”. Para realizar la prueba de hipótesis se determina el coeficiente de Kendall y a partir de él se determinó el valor de *CHI-CUADRADO* para  $n - 1$  grados de libertad para cada dimensión en que realizaron su votación los expertos y se comparó con el valor esperado para los grados de libertad y el intervalo de confianza elegido  $\alpha = 0,0001$  asumiendo que: si el valor de *CHI-CUADRADO* calculado es igual o mayor que el esperado existe correlación entre las calificaciones realizadas por los expertos y se rechaza  $H_0$ .

El procesamiento estadístico reveló que el coeficiente de concordancia de Kendall en todas las dimensiones (Anexo 4.5) es menor que 1 y con la correspondiente prueba *CHI - CUADRADO* resulta que en general existe una comunidad de preferencia entre los expertos.

Las votaciones realizadas por los expertos en cada dimensión se organizaron y procesaron según la estadística descriptiva observándose resultados favorables en todos los casos. Esto será analizado por dimensiones más adelante.

A continuación se presenta el análisis del procesamiento estadístico de la evaluación de la concepción teórico-metodológica llevado a cabo por los expertos en cada una de las dimensiones (Anexo 4.5).

## **Resultados por Dimensiones e indicadores.**

### **Dimensión I.**

#### **Viabilidad:**

El procesamiento de los resultados de la evaluación de los indicadores por los expertos arrojó que en el indicador 1 relacionado con las posibilidades de llevarse a cabo; el 33,3% considera *muy adecuada* las posibilidades de su puesta en práctica para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas mientras que el 60,0% la considera *bastante adecuada* y solo el 6,7% la considera *adecuada*.

Al analizar cada uno de los indicadores de esta dimensión a partir del cálculo de las medidas de tendencia central se puede observar que la media, la moda y la mediana están desplazadas hacia el máximo de los valores en la escala definida para la medición de dichos indicadores. Se observa además, que la desviación de los ítems alcanza un valor muy pequeño lo que aumenta el grado de confiabilidad de la media puesto que esta medida se afecta por los valores extremos. (Anexo 4.5)

Las principales sugerencias realizadas en la argumentación giraron sobre la motivación de los cuadros principales para instrumentarla. Estas sugerencias permitieron reestructurar de manera más sencilla la concepción teórico-metodológica y vincularla al Sistema de Trabajo.

En los indicadores 2 y 3 relacionados con la correspondencia de la concepción con las políticas trazadas por el Estado para el proceso de preparación y superación de los cuadros y la legalidad socialista la votación fue 100% como muy adecuada por los expertos, precisándose en la argumentación que se ajustan a las exigencias legales dictadas por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) así como el aseguramiento de la transversalidad de la preparación política en el desarrollo de todas las acciones.

A partir de los resultados anteriores los expertos reconocen que la concepción tiene probabilidades de poder llevar a cabo las acciones propias de cada componente en correspondencia con las políticas trazadas por el Estado y se pueden ajustar a las exigencias legales dictadas por los OACE que los rigen y garantiza la transversalidad de la preparación política en el desarrollo de todas las acciones.

## **Dimensión II.**

### **Efectividad:**

Se puede apreciar que el 50,0 % de los expertos consultados evalúa como muy adecuada la concepción para el fortalecimiento de las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos, en todo lo relacionado con la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, el 46,7% la considera bastante adecuada y el 3,3 % lo considera adecuada.

En cuanto a si la concepción asegura que los cuadros educacionales actúan como educadores de sus subordinados directos, el 80,0 % la consideran muy adecuada, el 20,0% bastante adecuada. Las sugerencias realizadas en su argumentación obligaron a explicar mejor el componente teórico-conceptual y a precisar mejor el aparato legal y las ideas rectoras que rigen particularmente la propuesta.

La contribución de la concepción para integrar en un proceso único la gestión de dirección, el trabajo metodológico y el desarrollo de la actividad científica, el 50,0% de los expertos la evalúa de muy adecuada, mientras el 46,7 % la considera bastante adecuada, y 3,3 % la considera adecuada y ningún experto evaluó este aspecto en las escalas poco adecuada o inadecuada.

Al analizar cada uno de los indicadores de esta dimensión a partir del cálculo de las medidas de tendencia central se puede observar que la media, la moda y la mediana están desplazadas hacia el máximo de los valores en la escala definida para la medición de dichos indicadores. Incluso, en algunos casos coinciden las medidas de tendencia central y el máximo lo que indica que todas las calificaciones dadas por los expertos obtuvieron el máximo valor. Se observa además, que la desviación de los ítems alcanza un valor muy pequeño y en algunos casos no existe desviación, como es de esperar dada la coincidencia de todas las calificaciones de los expertos en el máximo, lo que aumenta el grado de confiabilidad de la media. (Anexo 4.5)

Las principales sugerencias realizadas giraron alrededor de la claridad del cómo lograr esta integración. Estas sugerencias permitieron reestructurar el componente metodológico-instrumental.

En cuanto a la preparación y superación de los cuadros y reservas en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando fue evaluada por el 100% de los expertos muy adecuada.

Las sugerencias realizadas se centraron en señalamientos acerca de la precisión que debe tenerse en cuenta en la elaboración del plan de trabajo, cuestión endeble en la provincia. Estos resultados demuestran un pronóstico favorable hacia el reconocimiento de su efectividad para el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

### **Dimensión III.**

#### **Aplicabilidad:**

En lo relacionado con su aplicación en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica el 100% considera que se puede aplicar en estas condiciones. Mientras que acerca de las posibilidades que ofrece la concepción para aplicar las Ciencias Pedagógicas a la dirección del proceso el 50,0% de los expertos la consideran muy adecuada, mientras el 46,7% bastante adecuada, y el 3,3 % la consideran adecuada.

Como en las dimensiones anteriores se observa que las medidas de tendencia central (la media, la moda y la mediana) están desplazadas hacia el máximo de los valores en la escala definida para la medición de dichos indicadores y que la desviación de los ítems es muy pequeña lo que aumenta el grado de confiabilidad de la media. (Anexo 4.5)

En las sugerencias expusieron que la propuesta necesitaba penetrar más en el cómo proceder. Al respecto se realizaron algunas modificaciones que hacen más explícito el proceder metodológico. Los resultados de este indicador demuestran que la concepción se puede aplicar en las condiciones actuales en que se desarrolla la educación.

### **Dimensión IV.**

#### **Relevancia:**

En el indicador referido a la contribución de la concepción para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas mediante la conversión de la actividad de dirección en una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección fue evaluado por los expertos de un 66,7% como muy adecuada, un 20,0% de bastante adecuada, y un 13,3 % otorgan al indicador la categoría de adecuada.

Al analizar cada uno de los indicadores de esta dimensión a partir del cálculo de las medidas de tendencia central se constata que la media, la moda y la mediana están desplazadas hacia el máximo de los valores en la escala definida para la medición de dichos indicadores. Se observa además, que la desviación de los ítems alcanza un

valor muy pequeño lo que aumenta el grado de confiabilidad de la media puesto que esta medida se afecta por los valores extremos. (Anexo 4.5)

En esta dimensión, los expertos, no realizaron sugerencias.

Tales resultados expresan la importancia y significación de la concepción para el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

### **Sugerencias de los expertos.**

1. La mayoría de los expertos coinciden en la necesidad de explicar mejor las funciones del departamento de Dirección Científica Educacional en el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
2. Cinco expertos expresan que se deben sintetizar los conceptos aportados en el componente teórico conceptual de la propuesta.

### **Criterios acerca de los pronósticos en la implementación de la propuesta.**

La mayoría de los expertos refieren que es viable la implementación de la propuesta, que existen potencialidades para que los cuadros la apliquen en el nivel de dirección correspondiente y que con su aplicación se puede perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

También destacan la importancia del componente metodológico-instrumental de la concepción y opinan en sus argumentaciones que a través de ella es factible medir el impacto de manera objetiva.

Las reflexiones realizadas a partir de las valoraciones efectuadas por los expertos permitieron perfeccionar la concepción teórico-metodológica propuesta para posteriormente valorarla por el Criterio de Actores (Anexo 4.6)

#### **3.1.2. Resultados de la valoración mediante el Criterio de Actores.**

Por actores se asume el concepto de Crespo Borges, T. (2007) que lo define como *“... grupos o conglomerados humanos que se asocian, consciente o inconscientemente, porque tienen objetivos e intereses comunes en función de su rol en la sociedad y que ejercen influencia en áreas en la que tienen determinado grado de dirección y poder.”*<sup>100</sup>

Este método se utiliza para la valoración teniendo en cuenta la complejidad de los componentes medidos, cuyos verdaderos estados pueden ser enmascarados por el individuo al conocer cuál es el modo de actuación que de él se espera.

Para salvar lo anterior, se realiza una “*triangulación de fuentes*”<sup>101</sup> entre el poder (mando), el saber (conocimiento) y la asesoría (ayuda, sugerencia), a través de una integración de la metodología planteada por Crespo Borges, T. (2007)<sup>102</sup> sobre el “*Criterio de Actores*”, quien pondera el valor de estos como fuente de pronóstico, y la metodología de Carelli, D. (1991)<sup>103</sup> conocida como “*Criterio de Jurado*”, de la cual se utilizan las dimensiones.

La anterior fusión complementa de manera integral la valoración que se necesita de la concepción teórico-metodológica propuesta, al reflejar valoraciones de los actores desde tres posiciones diferentes en las cuatro dimensiones, las que podrán estar fundamentadas, tanto en su análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva.

Las cuatro dimensiones básicas valoradas por los actores y tomadas de Carelli, D. (1991) fueron:

- **Validez inmediata:** Calidad estructural de la propuesta, dada por la comprensión de sus componentes e interrelaciones que deben ser consideradas para la dirección en la práctica del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización, así como por su objetividad, claridad y asequibilidad, vista como un todo.
- **Validez de contenido:** Consistencia de la concepción teórico metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización.
- **Validez de constructo:** Solidez constructiva de la concepción, dada por la relación que se establece entre el componente teórico-conceptual y el metodológico instrumental y su materialización en la práctica.
- **Validez de contraste:** Superioridad de la concepción teórico- metodológica, en comparación con otras propuestas de características similares probadas en la

práctica; dada por sus ventajas, beneficios, comodidades, facilidades, utilidades y/o potencialidades desarrolladoras que ofrece.

Para esta valoración se encuestaron actores tales como: los Directores Municipales de Educación (100%), los Directores de Sedes Universitarias Pedagógicas (93,7%), representado el poder; los jefes de departamentos de DCE (68,7%) representado el saber y los jefes de departamentos de Cuadros de las Direcciones Municipales de Educación (100%) y la jefa del departamento de Cuadro de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela” que representan la asesoría, pues son ellos actores determinantes porque son los que planifican, organizan, ejecutan y controlan cotidianamente este proceso de manera integrada.

Para la implementación de la metodología “Criterio de Actores” se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Organización de tres grupos de actores compuestos por:

|          |  |
|----------|--|
| Grupo 1: | Directores Municipales y de Sedes Pedagógicas Universitarias de la provincia de Villa Clara.   |
| Grupo 2: | Jefes de departamento de Dirección Científica Educativa del país.  |
| Grupo 3: | Jefes de departamentos de Cuadros de las direcciones municipales de Educación de la provincia de Villa Clara y la Jefa de Cuadro del ISP “Félix Varela”. |

2. Exposición a los actores sobre la esencia de la concepción teórico-metodológica.
3. Entrega a los miembros de cada grupo de una síntesis de la concepción teórico-metodológica para perfeccionar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas adjunto a la encuesta a responder individualmente.
4. Recogida y procesamiento de la información obtenida a través de la encuesta, para elaborar conclusiones grupales sobre la validez inmediata, de contenido, de constructo y de contraste de la propuesta.

Una vez procesada toda la información recogida, se obtuvo los resultados que aparecen en las tablas 1, 2, 3 y 4.

#### **En la Validez Inmediata** (Tabla 1. Anexo 4.7)

Estos datos indican que la concepción teórico-metodológica está bien estructurada, pues de los 56 actores que analizaron la validez inmediata de la propuesta, 53 para el 94,6%, planteó que la propuesta consta de todos los componentes necesarios para la dirección del perfeccionamiento del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, destacándose por los encuestados la comprensibilidad de la propuesta.

#### **En la Validez de Contenido** (Tabla 2. Anexo 4.8)

Al analizar los resultados de la encuesta aplicada a los actores se aprecia que 51 actores (91,6%) ubican los criterios en la categoría de Sí, lo cual muestra un consenso hacia la validez del contenido de la propuesta.

Al comentar algunos de los criterios que sustentan esta valoración se encuentran que: Asegura la planificación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas dirigida a garantizar los objetivos estratégicos del MINED con su puesta en la práctica 48 (85,7%), permite aprovechar las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección 50 (89,3%), asegura la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional 56 (100%).

Además de lo anterior, permite organizar el proceso en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos 56 (100%). Se puede aprovechar todas las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo en función de la preparación y superación de cuadros educacionales y sus reservas 50 (89,3%), organizar el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando 50 (89,3%).

También es factible para: ejecutar el proceso de preparación y superación por el cuadro principal de cada nivel de dirección, que el cuadro principal actúe como educador de

sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección y desarrollar el proceso en todo el Sistema de Trabajo en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica 56 (100%).

Sin embargo, el ítem más cuestionado fue el relacionado con la combinación en cada territorio de distintas formas de preparación y superación en el puesto de trabajo (rotaciones, sustituciones, entrenamientos,) con las diversas modalidades de titulación, superación profesional y formación académica de postgrado pues solo 42 actores (75 %) lo ve así.

Es preciso significar que algunos de los componentes propuestos por los actores en sus respectivos instrumentos, ya estaban concebidos, pero otros se adaptaron para enriquecerlos; por lo que esta dimensión de la valoración teórica contribuyó al perfeccionamiento de la concepción teórico- metodológica propuesta, hasta alcanzar el nivel de desarrollo con que se describe en el segundo capítulo de esta tesis.

#### **En la Validez de Constructo** (Tabla 3. Anexo 4.9))

De 56 actores consultados, 53 (94,6 %) pronostican según la evaluación realizada que la concepción teórico-metodológica permite perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Mientras que 56 (100%) consideran que la misma está construida sobre pilares sólidos desde el punto de vista conceptual y resulta significativo que los 56 (100%) actores consideran que la propuesta reúne la estructura lógica y enfoque sistémico necesario para considerarla como una concepción teórico-metodológica para el fin que fue diseñada.

#### **En la Validez de Contraste** (Tabla 4. Anexo 4.10)

Resultó muy significativo que 52 (92,9%) de los actores que participaron en la valoración reconocen en la validez de contraste que la concepción teórico-metodológica es superior a otras concepciones utilizadas anteriormente. Entre las razones que justifican esta superioridad, los analistas destacan y jerarquizan las siguientes ventajas principales:

- Asegura el protagonismo de los cuadros educacionales en la dirección del proceso. Los cuadros principales además de asegurar su protagonismo actúan sobre la base de las necesidades de superación de sus subordinados 56 (100%).
- Se puede desarrollar en todo el Sistema de Trabajo 56 (100%)
- Es aplicable en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica 56 (100%)
- Satisface la necesidad de los cuadros educacionales 47 (83,9%)

Se puede concluir que en la validez de contraste se logró los mayores niveles de evaluación positiva con 9,00 como media de una escala de 10, lo cual es un aspecto importante si se tiene en cuenta que en esta dimensión se revela la superioridad de la propuesta con otras que le han antecedido.

De manera general las dimensiones que determinan la validez inmediata, de contenido y de constructo fueron evaluadas por encima de 8,00 en la propia escala de 10. Para mejor ilustración de estos datos estadísticos, se sugiere ver la Tabla 5 que representa el comportamiento de las tendencias (Anexo 4.11)

Según los resultados de la triangulación de fuentes se pudo concluir que entre las razones que justifican la superioridad de esta concepción, los actores destacan y jerarquizan las siguientes ventajas principales:

- Se asegura que los cuadros principales además de su protagonismo actúan sobre la base de las necesidades de superación de sus subordinados.
- Se tiene en cuenta las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.
- Se logra un espacio para la superación de los cuadros en todo el Sistema de Trabajo para su materialización.
- Se integran los fundamentos políticos, jurídicos y pedagógicos que rigen la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

Demostrada la validez inmediata, de contenido, de constructo y de contraste de la concepción propuesta, se considera que es válida la aplicación de la nueva concepción teórico- metodológica. Entonces se procedió a aplicar en la práctica la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas mediante una de sus formas de instrumentación: Las escuelas de cuadros provinciales y municipales del MINED, vía que permitió la validación de la concepción teórico-metodológica mediante un pre-experimento.

### **3.2. Validación de la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica a través del pre-experimento.**

#### **3.2.1 Planificación del pre-experimento.**

Científicamente los experimentos deben cumplir tres requisitos: “...*la manipulación intencional de una o más variables independientes, la medición del efecto de la variable independiente sobre la dependiente y el control o validez interna de la situación experimental*”<sup>104</sup> y según Campbell y Stanley (citado por Hernández Sampieri, 2003) se pueden clasificar en: pre-experimento, cuasi experimento, o experimento verdadero. Los experimentos puros se distinguen de los cuasi-experimentos y de los pre-experimentos sobre todo por el control de la situación experimental.

Para validar la concepción teórico-metodológica en la práctica a través de las escuelas de cuadros del MINED (Anexo 3) se seleccionó el pre-experimento, que aunque es considerado como la más débil de las variantes experimentales en cuanto a su confiabilidad de validez interna y externa, se justifica por la existencia de una sola Dirección Provincial de Educación (DPE) en el territorio, lo que impide un grupo de control. Además esta DPE tiene particularidades que las distinguen de las del resto del país derivadas de un fuerte proceso de integración llevado a cabo desde la década del 90.

La población, como plantea Hernández Calderín, E.E. (2002) y otros, es “*cualquier conjunto de elementos que tenga una o más propiedades comunes definidas por el*

*investigador, pudiendo ser desde toda la realidad, hasta un grupo muy reducido de fenómenos para la finalidad del trabajo.”* <sup>105</sup> En esta investigación la población está compuesta por los 20 cuadros de la Dirección Provincial de Educación (DPE). La selección de la muestra se realizó intencionalmente y estuvo constituida por 15 cuadros del primer nivel de dirección y los directores de centros provinciales de la provincia.

Estos cuadros seleccionados para la muestra debían tener las siguientes características: Cuadros que pudieran desarrollar el proceso de preparación y superación en cascada, desde el nivel provincial hasta el nivel de escuela; cuadros que tuvieran al menos que dirigir el proceso en más de un nivel de dirección; cuadros que el investigador pudiera acompañarlos de manera sistemática; lograr una mezcla entre cuadros que dirigen una institución (cuadros del línea de mando y aquellos que dirigen una educación o sea que pertenecen a la tecno-estructura).

A dicha muestra se le comprobó los efectos de la variable independiente (Concepción teórico-metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas) sobre la variable dependiente (perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas) y la transformación operada en la dirección del proceso por estos cuadros desde el inicio de la experiencia hasta el final, con el empleo de una aplicación de instrumentos antes (pre-test) de aplicar la concepción y otra después (post-test) de aplicada.

En el proceso de evaluación se utilizan las dimensiones e indicadores de la variable dependiente que se exponen en el Anexo 2.11.

## **INSTRUMENTOS APLICADOS**

### ***Guía de revisión de documentos:***

Este instrumento, consistió en revisar auxiliándose de una guía las: Actas del Consejo de Dirección, Actas de la Comisión de Cuadros, plan de trabajo anual, planes mensuales, así como los planes de trabajo individual y programas de preparación y superación, y nuevamente se revisó la Estrategia Provincial de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas para llegar a conclusiones

sobre el perfeccionamiento logrado en las dimensiones planificación y organización del proceso. (Anexo 5.2)

***Guía de observación:***

Este instrumento se utilizó para el registro visual y sistemático como observador participante de cómo los cuadros: tienen en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección, aseguran la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional, logran avances en estudios concluidos de sus subordinados para llegar a conclusiones sobre el perfeccionamiento logrado en la dimensión planificación (Anexo 5.3).

***Guía para el análisis de la evolución que se experimenta en los cuadros educacionales y sus reservas, antes y después que reciben la Escuela de Cuadros:***

Se utilizó para valorar los resultados que se alcanzan en la formación de doctores, master, licenciados, así como postgrados y cambio de categoría docente, titulación, los componentes y otros estudios para llegar a conclusiones sobre el perfeccionamiento logrado en las dimensiones planificación y ejecución del proceso. (Anexo 5.4)

***Guía de entrevista a cuadros del Consejo de Dirección Provincial:***

Se orientó a recolectar datos relacionados con las percepciones, actitudes, opiniones, y las experiencias ya vividas por los cuadros en la dimensión organización. (Anexo 5.5)

***Cuestionario de situaciones:***

Este instrumento se utilizó para conocer el nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos sobre los indicadores relacionados con la ejecución del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, para llegar a conclusiones sobre el perfeccionamiento logrado en la dimensión ejecución.(Anexo 5.6)

***Cuestionario de auto-evaluación personal:***

Este instrumento es una variante de la encuesta ajustada a los fines de esta investigación. Permitió conocer el perfeccionamiento realizado al proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la dimensión control. (Anexo 5.7)

### ***Encuesta a los cuadros del Consejo de Dirección Provincial:***

Se utilizó para conocer la efectividad de la instrumentación práctica de la propuesta por sus resultados en la dimensión control. (Anexo 5.8)

#### **3.2.2. Resultados del pre-experimento.**

##### **Dimensión I. Planificación.**

**Indicador 1** (Gráfico 1 Anexo 6).

En la **revisión de documentos** se revisó: Actas del Consejo de Dirección, Actas de la Comisión de Cuadros, plan de trabajo anual y sus respectivos planes mensuales, así como los planes de trabajo individual y la revisión de la Estrategia Provincial de Preparación y Superación tanto de los cuadros como la correspondiente a las reservas, así como las adecuaciones a cada una de las áreas como facultades y subdirecciones.

**Antes de la aplicación** de la concepción teórico-metodológica se comprobó si en la planificación se combina la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y se obtuvo que el 46,7%, es decir, 7 cuadros de un total de 15 se ubicaron en la categoría de bajo, 6 (33,3%) se localizaron en la categoría medio, mientras que 2 cuadros se ubicaron en la categoría alto (13,3%) En resumen existe una tendencia a no hacer estrategias o presentar dificultades en el análisis sistemático que deben hacer los cuadros de las “Estrategias”, para ajustar las acciones a las necesidades individuales y colectivas de cuadros, con una evidencia en la planificación anual, mensual e individual.

**Después de la aplicación** de la concepción teórico-metodológica, de los 15 cuadros tomados como muestra, utilizando como vía las escuelas de cuadros, se logró que 14 cuadros, para un 93,3 %, obtuvieran la categoría de alto, y solo un subdirector obtuvo la categoría de bajo, para un 6,7%.

Estos resultados demuestran que los cuadros han perfeccionado un indicador relacionado con la dirección del proceso al realizar análisis sistemático de las “Estrategias” para ajustar las acciones a las necesidades individuales y colectivas. Lo que evidencia que pueden integrar la centralización con la descentralización del proceso, sin violar lo establecido.

## **Indicador 2** (Gráfico 2 Anexo 7)

**Antes de la aplicación** efectuada se pudo constatar las dificultades que presentaban los cuadros principales en: si desde la planificación del proceso se considera los objetivos estratégicos definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación. En el corte inicial los resultados fueron los siguientes: 10 cuadros fueron evaluados de bajo (66,7%), 3 se ubicaron en la categoría medio (20,0%), mientras 2 fueron evaluados en el nivel alto (13,3%).

Con la aplicación de estos instrumentos se observó una tendencia a cumplir con los componentes, sin embargo las acciones no estaban dirigidas al cumplimiento de los objetivos. Para resolver esta insuficiencia se proyectó debatir en la Escuela de Cuadros las consecuencias de este problema y orientar a los cuadros cómo resolverlo desde la planificación de manera sistemática, también se seleccionaban los cuadros que iban avanzando en este indicador, destacándolos como modelos y se prestó atención individual a los que presentaban mayores problemas.

**Después de la aplicación** efectuada de los 15 cuadros, 12 (80,0 %) fueron evaluados de alto, 2 con la categoría de medio (13,3 %) y 1 cuadro fue evaluado de bajo para un 6,7 %.

En esta revisión se demuestra una evolución hacia el perfeccionamiento de la planificación del proceso al tener cuadros evaluados entre alto y medio que tienen en cuenta el cumplimiento de los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado Cubano y el Ministerio de Educación.

## **Indicador 3** (Gráfico3 Anexo 8).

**Antes de la aplicación** en lo referente a si se tienen en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección los resultados fueron los siguientes: 8 cuadros (53,3%) fueron evaluados de bajo, 7 se ubicaron en la categoría medio (46,7%), mientras que ninguno fue evaluado en el nivel alto (0%).

Estos datos demuestran que desde la planificación del proceso los cuadros principales no intencionan la preparación y superación, pues no aprovechan las modalidades de titulación, superación profesional y formación académica de postgrado.

Por todas estas carencias y necesidades se trabajó sobre este tema en las escuelas de cuadros y se entregaron guías metodológicas para resolver estas en los cuadros, de modo que aprovecharan las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

**Después de la aplicación** 8 cuadros alcanzaron el nivel alto (53,3%), 6 transitaron a categoría de medio (40.0%), y un solo cuadro (6.7%) se mantuvo en el nivel bajo, el que ha mostrado falta de motivación con este indicador. Este logro es un aspecto importante si se tiene en cuenta que en este indicador se revela el desarrollo de los cuadros.

**Indicador 4** (Gráfico 4 Anexo 9).

**Antes de la aplicación** en lo referido al aseguramiento de la transversalidad de la preparación político-ideológica y el tratamiento a los componentes se constató que 3 cuadros (20,0%), se ubicaron en la categoría bajo, 10 se evaluaron en la categoría medio (66,7%), mientras que 2 cuadros (13,3 %) mostraron categoría alto. En la Escuela de Cuadros se realizaron reflexiones por cada uno de los miembros sobre esta temática en espacios creados intencionalmente con este propósito y se dio la responsabilidad de planificar este indicador y conducirlo tal como establece la legislación. Además se realizaron varios entrenamientos de cómo diseñar acciones de preparación y superación propias de cada componente ajustadas a las exigencias legales dictadas por los OACE.

**Después de la aplicación** los resultados se comportaron de la forma siguiente: se constató que ningún cuadro se ubicó en el nivel bajo (0,0%), 3 se localizaron en el nivel medio (20,0%), mientras que 12 lo hicieron en el nivel alto (80,0%), lo que demuestra la evolución del indicador hacia el perfeccionamiento, siendo este un paso de avance importante para la dirección del proceso porque precisamente se cumple con lo legislado.

**Resultado General.** (Gráfico 5 Anexo 10)

### **Dimensión Planificación.**

Analizando íntegramente todos los indicadores evaluados se concluye que **antes de la aplicación** se ubicaron en la categoría de bajo 28 cuadros (46,7 %) de 60, según el número de aplicaciones, en el nivel medio 26 cuadros (43,3%) y 6 cuadros en el nivel alto para un 10,0 %. Por tanto esta dimensión se evalúa en la primera aplicación de bajo. En cambio **después de la aplicación** se ubicaron en la evaluación de bajo 3 cuadros (5,0%), 11 en la categoría de medio para un 18,3 % y 46 en la categoría de alto para un 76,7%, por tanto esta dimensión se evalúa de alto.

Lo anterior se demuestra con un salto en todos los indicadores hacia la categoría de alto, el indicador que experimentó un salto mayor, teniendo en cuenta los evaluados de alto en el **antes** y el **después**, fue el 1 referido a la combinación de la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Es obvio que en los avances de todos los indicadores influyó la propuesta, o sea, la Escuela de Cuadros como forma de instrumentar la concepción teórico-metodológica.

### **Dimensión II. Organización**

**Indicador 1** (Gráfico 6 Anexo 11).

Se pudo constatar **antes de la aplicación** en lo referido a si el proceso se manifiesta en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos que el 46,7%, es decir, 7 cuadros de 15, obtuvieron la categoría de bajo, 5 cuadros (33,3%) se ubicaron en la categoría medio, mientras que 3 cuadros se ubicaron en la categoría alto (20,0%). Estos resultados demuestran que la mayoría de los cuadros no logran una organización coherente del proceso en todo el Sistema de Trabajo.

**Después de la aplicación** los resultados fueron los siguientes: 3 cuadros fueron evaluados de bajo (20,0%), 4 se ubicaron en la categoría de medio (26,7 %) y 8 se evaluaron de alto para un (53,3%). En esta comparación se demuestra avances en el perfeccionamiento de la organización del proceso en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos.

**Indicador 2** (Gráfico 7 Anexo 12)

**Antes de la aplicación** referida a si se aprovechan las relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos los resultados fueron los siguientes: 9 cuadros fueron evaluados de bajo (60,0%), 4 se ubicaron en la categoría medio (26,7%), mientras que 2 fueron evaluados en el nivel alto (13,3%).

La propia dinámica de la Escuela de Cuadros exigía el fortalecimiento de estas relaciones, mejorando las mismas en diferentes momentos, como son: las relaciones de coordinación y subordinación que se producen en el encuentro presencial, el trabajo colectivo que se realiza para la organización del grupo, la determinación del contenido, los métodos, los medios. Estos momentos facilitan las relaciones interpersonales entre el cuadro y sus subordinados.

**Después de la aplicación** se logró que ningún cuadro fuera evaluado de bajo, 9 se ubicaron en la categoría medio (60,0%), mientras que 6 fueron evaluados en el nivel alto (40,0%). Lo anterior evidencia un mayor interés y una aprehensión rápida de los procedimientos propuestos, posiblemente por la experiencia empírica de los cuadros en esta actividad, lo que unido a la propia dinámica de la Escuela de Cuadros, provocaron este comportamiento.

### **Indicador 3** (Gráfico 8 Anexo 13)

**Antes de la aplicación** referida a si desde la organización del proceso se aprecia la clara relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico los resultados se comportaron de la siguiente forma: 13 cuadros fueron evaluados de bajo (86,7%), 2 se ubicaron en la categoría medio (13,3%), mientras que ninguno fue evaluado en el nivel alto (0,0%). Esta concepción precisa en los procedimientos metodológicos que el cuadro principal debe organizar las Escuelas de Cuadros donde se incluyen la organización de los grupos, la dirección de estos, los profesores, el lugar, los métodos, medios y formas organizativas del proceso a emplear de manera coherente.

De modo tal, que **después de la aplicación**, esta situación fue revertida como ilustran los resultados siguientes, ningún cuadro fue evaluado en la categoría bajo, 9 de ellos lo hicieron en la categoría medio (60,0%), mientras que 6 se ubicaron en la categoría alto (40,0%).

#### **Indicador 4** (Gráfico 9 Anexo 14)

**Antes de la aplicación** relacionada con la organización del proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando, la evaluación fue de 15 en el nivel bajo para el 100% pues este proceso se realizaba con otra concepción, violando lo establecido.

La concepción teórico-metodológica instrumentada a través de la Escuela de Cuadros dentro de sus precisiones metodológicas establece que ningún grupo puede funcionar antes que el grupo del nivel superior, esta precisión asegura que este proceso se desarrolle en cascada, por tanto los resultados fueron evidentes por directiva. Teniendo en cuenta lo anterior, **después de la aplicación**, los 15 cuadros, el 100% de los participantes, se ubican en el nivel alto.

#### **Resultado General.** (Gráfico 10. Anexo 15)

##### **Dimensión Organización.**

**Antes de la aplicación** 5 cuadros alcanzaron el nivel alto (8,3%), 11 se evaluaron en el nivel medio, (18,3%) y 44 en el nivel bajo (73,4%). La evaluación obtenida en esta dimensión fue baja. **Después de la aplicación** se observa un cambio positivo pues solo 3 cuadros alcanzan la categoría de bajo, (5,0%), 22 obtienen la categoría de medio (36,7%) y 35 cuadros (58,3%) se evalúan de alto. Por tanto la evaluación obtenida en esta dimensión fue de alto.

##### **Dimensión III. Ejecución**

#### **Indicador 1**(Gráfico 11 Anexo 16)

**Antes de la aplicación** en el indicador referido a sí el cuadro principal de cada nivel de dirección actúa como educador de sus subordinados directos se pudo constatar que 11 cuadros (73,3%), se ubicaron en la categoría bajo, 1 cuadro (6,7%) se evaluó en la categoría medio, mientras que 3 cuadros (20,0 %) resultaron evaluados de alto. La Escuela de Cuadros en su concepción asegura que los cuadros principales se conviertan en educadores de sus subordinados directos para multiplicar en ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones, ajustándolos a las características del contexto en que desarrolla su actividad profesional

de dirección. Lo que implica esencialmente la conversión de esta última, en una verdadera Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.

Por tanto **después de la aplicación** se logró un cambio en este indicador, que se constata a continuación donde sólo 1 cuadro se ubicó en el nivel bajo (6,7%), 9 se localizaron en el nivel medio (60,0%), mientras que 5 lo hicieron en el nivel alto (33,3%). Estos resultados obedecen a la influencia de la Escuela de Cuadros, en su mayoría estos fueron capaces de asumir la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como un proceso pedagógico.

#### **Indicador 2** (Gráfico 12 Anexo 17)

Referido a si se concreta la formación profesional, superación postgraduada y académica en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica, **antes de la aplicación** los resultados fueron como siguen: 7 cuadros se evaluaron en la categoría bajo (46,7%), 7 en el nivel medio (46,7%) y 1 (6,6%) en alto.

En el desarrollo de la Escuela de Cuadros mediante su proceder metodológico integra en un mismo proceso la labor administrativa, la dirección del trabajo metodológico y el desarrollo de la actividad científica. Por tanto, se trabajan de manera integrada todo lo que contribuye a preparar el cuadro para su desempeño y crecimiento personal, de modo que conjugan en un mismo proceso todos los componentes establecidos para preparación y superación de los cuadros educacionales.

Por lo que **después de la aplicación**, al obtener los resultados se pudo constatar que 2 cuadros (13,3%) se mantuvieron en el nivel bajo, 4 lograron ascender a niveles superiores y obtuvieron la categoría medio (26,7%), en tanto 9 (60,0%) se ubicaron en el nivel alto, según la escala establecida.

#### **Indicador 3** (Gráfico 13. Anexo 18)

**Antes de la aplicación** referida a si se cumple con lo planificado y organizado los resultados demuestran que 3 cuadros (13,3%) obtuvieron nivel bajo, 12 lograron la categoría medio (26,7%), en tanto ningún cuadro se ubicó en el nivel alto. Al tratar de indagar sobre las causas de las dificultades en el cumplimiento de lo planificado, sobresalen entre las principales causas la complejidad en que los cuadros de este nivel

desarrollan su trabajo, las influencias del PCC, gobierno y el MINED afectan que lo planificado y organizado se cumplan totalmente, además de ser una etapa que se ha caracterizado por cambios constantes.

**Después de la aplicación** arrojó que todos los cuadros 15 (100%) se ubican en el nivel medio, lo que demuestra que la influencia de la propuesta en este indicador si bien mejoró, no fue como se esperaba.

**Resultado General.** (Gráfico 14 Anexo 19)

#### **Dimensión Ejecución.**

De forma general en el **antes de la aplicación** se logró que 21 cuadros (46,7%) se evaluaran en el nivel bajo, 20 (44,4%) se ubicaron en el nivel medio y 4 cuadros (8,9%) alcanzaron el nivel alto. La evaluación obtenida en esta dimensión fue baja. Mientras que en el **después de la aplicación** se logró que 3 cuadros (6,7%) obtuvieran la calificación de bajo, 28 para un 62,2% se calificaran de medio y 14 cuadros (31,1%) de alto. La evaluación obtenida en esta dimensión fue media.

Estos resultados apuntan a que el cuadro principal puede y debe convertirse en educador de sus subordinados directos y multiplicar con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones en la que desarrolla su Actividad Pedagógica Profesional de Dirección así como que se logre la formación profesional, superación postgraduada y académica en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica, y que se cumpla con lo planificado y organizado. Por tanto estos resultados están a favor de la concepción.

#### **Dimensión IV. Control**

**Indicador 1** (Gráfico 15 Anexo 20)

**Antes de la aplicación** referida a la sistematización del control al proceso se consultaron a 14 cuadros pues un cuadro no respondió al instrumento. Se obtuvieron los siguientes resultados: 8 cuadros (57,1 %) se ubicaron en la categoría de bajo, 5 (35,7%) se localizaron en la categoría medio, mientras que se ubicó uno en la categoría alto (7,2%). Estos resultados denotan que los cuadros no sistematizan el control al proceso.

Mediante las escuelas de cuadros se logró desarrollar el proceso de preparación y superación en todo el Sistema de Trabajo, por tanto, le permitió a los cuadros tener una visión con respecto al proceso, lo que se revela en el desarrollo de un proceso de dirección (dirección de personas) que se manifiesta como una dirección de procesos y que, a su vez, se desarrolla en un proceso sistemático y continuo, también de carácter y contenido formativo. Esta particularidad influyó en los cuadros educacionales por lo que **después de la aplicación** los resultados son superiores: se presentaron 15, ningún cuadro fue evaluado de bajo, 9 se ubicaron en la categoría medio (60,0%), mientras que 6 fueron evaluados en el nivel alto (40, %).

En este indicador también se constató cuadros que hicieron críticas profundas al proceso en aspectos como la determinación de contenidos, tiempo para auto-prepararse, lo que denota un nivel de afectividad hacia el proceso y nuevas disposiciones para actuar, por tanto se manifiesta cambios en la conducta hacia el perfeccionamiento del proceso.

**Indicador 2** (Gráfico 16 Anexo 21).

**Antes de la aplicación** referida a si realizan el control de la contribución del proceso a la formación y desarrollo de de los cuadros y reservas se obtuvieron los siguientes resultados: 9 cuadros fueron evaluados en la categoría bajo (60%), 6 cuadros (40%) se evaluaron de medio y ninguno fue evaluado de alto.

Mediante la Escuela de Cuadros se observó que en la mayoría de los cuadros existía determinada formalidad, predominio de cierta descripción, que aunque expresaban juicios y valoraciones propios, los resultados de la reflexión activa del sujeto demostraban con el control de la contribución del proceso una implicación afectiva pobre. Por tanto, es necesario seguir investigando sobre el efecto de esta escuela en este indicador.

Tal es así que **después de la aplicación** 6 cuadros para un 40% se calificaron de bajo, y 9 cuadros (60%) se evaluaron de medio. Ningún cuadro fue evaluado en la categoría de alto. En este indicador se demostró que uno de los principales problemas que presenta la dirección es el control aunque con esta propuesta se logró perfeccionar.

**Resultado General.** (Gráfico 17 Anexo 22)

### **Dimensión Control.**

Analizando de forma íntegra los dos indicadores evaluados se concluye que **antes de la aplicación** se ubicaron en la categoría de bajo 17 cuadros (58,6%), en el nivel medio 11 cuadros (37,9%) y un cuadro en el nivel alto para un 3,5%. Por tanto esta dimensión se evalúa de bajo.

En cambio **después de la aplicación** se ubicaron en la evaluación de bajo 6 cuadros (20,0%), 18 en la categoría de medio para un 60,0% y 6 en la categoría de alto para un 20,0%, por tanto esta dimensión se evalúa de medio. Este resultado apunta a favor de la concepción, aunque la evaluación es de medio se alcanzó una mejora en el control de este proceso.

### **Resultado General de las dimensiones evaluadas.**

**Transformaciones obtenidas en la variable dependiente:** Perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

Analizando los resultados finales del pre-experimento se constató que de los 195 criterios, 110 se evaluaron en la categoría bajo (56,41%), 68 en la categoría medio (34,87%), y 16 cuadros se evaluaron de alto (8,21%), sólo un cuadro no respondió un indicador para el 0,51% **antes de la aplicación** de la concepción. Mientras que después de haber participado en las escuelas de cuadros; es decir **después de la aplicación** de la concepción estas cifras se comportaron de la siguiente forma: 15 cuadros se evaluaron en la categoría bajo (7,7%), 79 (40,5%) en el nivel medio y 101 (51,8%) en alto. (Gráfico 18 Anexo 23).

De manera general las cuatro dimensiones que incluye esta variable tuvieron incrementos similares, siendo superiores la I (Planificación) y II (Organización), lo que se atribuye a los incrementos experimentados por los indicadores 1,2 y 4 de la dimensión I y el 4 de la dimensión II (Anexo 24).

En el Anexo anteriormente señalado, relacionado con “indicadores y dimensiones” se ha hecho un estudio de cada dimensión y de los indicadores que se les han asignado respectivamente, tanto para el estado inicial (**antes** o *pre-test*), como para el estado

final (**después** o *pos-test*), a la vez que se han hecho comentarios oportunos sobre resultados e inferencias que se han emitido después de analizar el comportamiento de los indicadores a través de los datos estadísticos.

Se constata un estado inicial y se instrumenta la Escuela de Cuadros, entonces podría esperarse que el estado final muestre avances, en este pre-experimento los cambios no solo se registraron a través de los instrumentos descritos y procesados sino a través de la observación participante donde coinciden los cambios determinados a través de la mediación de la propuesta.

La concepción instrumentada a través de la Escuela de Cuadros provocó transformaciones en la práctica y en el desempeño de los cuadros, sobre todo demostró que se pueden integrar lo político, jurídico y lo pedagógico en la dirección del proceso permitiendo el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.

Finalmente y a modo de conclusión, es pertinente destacar que los resultados del pre-experimento permitieron confirmar la contribución de la concepción teórico-metodológica instrumentada sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica tanto en la práctica de esta actividad, como en el desempeño profesional de los cuadros en este proceso, especialmente en la planificación ,organización , ejecución y control.

## CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos y metodológicos que conforman el marco conceptual del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica son:
  - Los antecedentes históricos que permitieron arribar a la conclusión de que: no conviene seguir la rutina que dicta la Historia de este proceso, sino provocar un salto cualitativo en ella mediante la combinación de la dirección centralizada y descentralizada de este proceso.
  - La definición del término “concepción teórico- metodológica” que permitió definir los sustentos teóricos y metodológicos sobre cómo perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
  - La caracterización y diferenciación de dos procesos interrelacionados, pero esencialmente distintos: 1) el *proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas*, visto como un proceso de dirección propiamente dicho y 2) la *dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas* que permitió fundamentar este último como un proceso pedagógico, donde se integran los fundamentos políticos, jurídicos y pedagógicos.
  - La determinación del contexto de ubicación y funcionamiento de la concepción teórico-metodológica.
2. El estado actual de la dirección en torno a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas indican inconsecuencias teóricas y problemas concretos en la práctica que demuestran razones suficientes para fundamentar la necesidad de crear una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de este proceso.

3. La concepción teórico-metodológica, resultado de la presente investigación, está conformada por dos componentes básicos: el teórico-conceptual y el metodológico-instrumental y se instrumenta en la práctica mediante la Escuela de Cuadros del nivel provincial y municipal. La propuesta es apropiada para cumplir el objetivo con que se diseñó: Perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica,.
4. La consulta a expertos y actores sobre el contenido de la concepción, su estructura y composición permitieron determinar su viabilidad, aplicabilidad, efectividad y relevancia.
5. La instrumentación parcial en la práctica corroborada mediante un pre-experimento permitió comprobar su objetividad al perfeccionar la planificación, organización, ejecución y control del proceso en la práctica.

## RECOMENDACIONES

1. Proponer a la Dirección del Ministerio la organización y funcionamiento de las Escuelas de Cuadros, para que decida sobre la validación experimental de esta concepción teórico-metodológica en otros territorios o su aplicación generalizada, según convenga.
2. Divulgar los fundamentos políticos, jurídicos y pedagógicos de la propuesta que se presenta en esta tesis, a fin de que los principales cuadros de cada nivel directivo los conozcan y entiendan la concepción teórico- metodológica planteada, para que puedan aplicarla en otros territorios, con mayor conocimiento de causa.
3. Profundizar en el estudio del impacto que tienen en el clima socio-psicológico de las instituciones educativas, en los restantes componentes del Sistema de Trabajo con los cuadros e incluso, en la aplicación de la Política de Cuadros, las transformaciones que sufre la preparación y superación de los cuadros y reservas, vista como proceso de dirección y como dirección de procesos.
4. Estudiar cómo combinar armónicamente en las condiciones actuales, la preparación y superación que deben recibir los cuadros educacionales y sus reservas en el puesto de trabajo, con la que requieren recibir en los centros universitarios, así como el papel que pueden jugar las universidades de Ciencias Pedagógicas en este proceso.

---

(1) Bermúdez Rivacoba, A. "EL FIDEICOMISO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO" en GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Un enfoque innovador. Memorias del VII Seminario Iberoamericano TENDENCIAS MODERNAS EN GERENCIA DE LA CIENCIA Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA; 2001 feb. 6-10; La Habana Cuba. Publicación en soporte digital IBERGECYT, 2002. p.206

(2) En muchos países capitalistas el término cuadros no es utilizado, en su lugar se emplean con mayor sistematicidad de los siguientes: directivo (que tiene facultad o virtud de dirigir) y ejecutivo (persona que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa. (Tomado del Diccionario bilingüe Español/Inglés-Inglés/Español © 2000 C. Langenscheidt KG Berlin and Munich). También se identifica como gerente: persona responsable de dirigir las actividades en las organizaciones para alcanzar sus metas Stoner James, A. F. y otros: "ADMINISTRACIÓN", sexta edición en Español, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. MCMXCV, New York, 2007. p. 7

(3) Ministerio de Educación. "OBJETIVOS PRIORIZADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA EL CURSO ESCOLAR 2008-2009". RESOLUCIÓN N° 118 /08. Ministra de Educación de la República de Cuba. 19 de julio de 2008.p. 4.

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

(5) Ministerio de Educación. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED, HASTA EL CURSO ESCOLAR 2009- 10 Y EL AÑO FISCAL 2010", con las adecuaciones introducidas al finalizar el curso escolar 2007-2008, a tenor con las modificaciones introducidas en la Planificación Estratégica, con vistas al curso escolar 2008-2009 y el año fiscal 2009, Dirección de Cuadros del MINED, La Habana Cuba, 2008. p. 9.

(6) Se exceptúan las provincias de Matanzas, Ciudad Habana, Habana, Pinar del Río y el municipio especial Isla de la Juventud.

(7) Gairín Sallan, J. y Fernández Arenaz, A. "PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN" .Barcelona. Editorial Praxis , S. A.1997.Citado por Gallardo López T.J. en FORMACIÓN Y EDUCACIÓN EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL A PARTIR DEL VÍNCULO UNIVERSIDAD-EMPRESA Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2006.p. 10

(8) Riesco González, M. EL NEGOCIO ES EL CONOCIMIENTO. Editora Díaz de Santo. Madrid-Buenos Aires-México. 2003.p. 17-18.

(9) Valiente Sandó, P. "CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero" Holguín, 2001. p. 11-12.

- 
- (10) Consejo de Estado: DECRETO LEY NO. 82 /1984. En Gaceta Oficial de la República. La Habana, 12 de septiembre de 1984. p. 56.
- (11) Ministerio de Educación. "REGLAMENTACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 1985. p. 75.
- (12) Rivas Tovar, L.A. GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, Segunda Edición Libro Electrónico Archivo Óptico S. A. de C. V, México, 2002. p.163.
- (13) Stoner, J. "ADMINISTRACIÓN" (Primera parte Quinta Edición), Imprenta Alejo Carpentier, La Habana Cuba, 2005. p. 35.
- (14) Ibídem p.38.
- (15) Ibídem p.45.
- (16) Valiente Sandó, P. "FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES". Proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín. Material en soporte magnético.2002. p.1.
- (17) FYCSA (ed). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Compendio Digital, Madrid España, 2007. p. 178.
- (18) Ídem.
- (19) Enciclopedia Técnica de la Educación. Santillana, S. A .Impreso en talleres gráficos CLOSAS-ORCOYEN-Martínez Paje, 5, Madrid España, 1970. p. 26.
- (20) Pino Guzmán, E.M. "PARTICULARIDADES DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE AUTODIRECCIÓN SOCIAL DE LOS CUADROS DE DIRECCIÓN Y SU CORRESPONDENCIA CON LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL TERRITORIO". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Camagüey Cuba, 1992. p.12.
- (21) Herbert, R. y Jung, H. "EL TRABAJO DE LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN SOCIALISTA". Citado por: Machado Bermúdez, R.J. En: "FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1990. p. 48.
- (22) Koroliov, F. LENIN Y LA PEDAGOGÍA, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1977. p.101.
- (23) Por sólo citar dos ejemplos, recuérdese que el término "concepción teórico-metodológica", sin una definición precisa, aparece en las tesis doctorales de Valiente Sandó, P. "CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA", ISP "José de la Luz y Caballero, Holguín, 2002; y de Martín, MY. "CONCEPCIÓN TEÓRICO- METODOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN DE PIONEROS JOSÉ MARTÍ Y SU CONTRIBUCIÓN A LA EDUCACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN PIONERIL", Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana Cuba, 2008.
- (24) Diccionario Electrónico ENCARTA Microsoft® Encarta®.©1993-2007 MICROSOFT CORPORATION. Reservados todos los derechos. 2008. Concepción.
- (25) M. Rossental y P.Iudin. DICCIONARIO FILOSÓFICO, Edición Revolucionaria,

---

Guantánamo Cuba, 1981. Concepción. p.74.

(26) Valle Lima, A.D. METAMODELOS DE LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA, Libro en Soporte Digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación, La Habana Cuba, 2007.p.25.

(27) Diccionario Manual VOX ilustrado de la Lengua Española. Editorial Bibliografía, Barcelona España, 1995. Teoría. p.1124.

(28) M. Rossental y P.Iudin. DICCIONARIO FILOSÓFICO, Edición Revolucionaria, Guantánamo Cuba, 1981.Teoría. p.451.

(29) González Rey, F. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN PSICOLOGÍA, Editorial Paz e Terra, Sao Paulo Brasil. 1999. p. 64.

(30) Valle Lima A.D. METAMODELOS DE LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA, Libro en Soporte Digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ministerio de Educación, La Habana Cuba, 2007.p.25.

(31) Colectivo de autores. "APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA COMO RESULTADO CIENTÍFICO". Documento Digital. Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela". Villa Clara Cuba, S/F.p.1.

(32) Herrera Ochoa, E. "UNA CONCEPCIÓN DESARROLLADORA PARA EL DISEÑO DIDÁCTICO DE CURSOS DE SUPERACIÓN A DISTANCIA EN AMBIENTES VIRTUALES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE", Universidad Pedagógica "Enrique José Varona", en <http://cibersociedad.net/congres2006.p> .3.

(33) Ídem.

(34) Colectivo de Autores. "APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA COMO RESULTADO CIENTÍFICO". Documento Digital. Centro de Estudios de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela". Villa Clara Cuba. S/F. p.1.

(35) Consejo de Estado: "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO" DECRETO LEY No. 196, en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 15. (El autor de esta tesis destaca con negritas el elemento sobre el que quiere llamar la atención. No aparece ninguno destacado en el original.)

(36) Alonso Rodríguez, S.H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED", Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana Cuba, 2002. p. 5.

(37) Ibídem. p. 6.

(38) Manso Díaz, A. "EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED", Tesis presentada en opción al título de Máster en Pedagogía Profesional, ISPETP "Héctor Pineda", La Habana Cuba, 2006. p. 3.

- 
- (39) Consejo de Estado: "Decreto Ley No. 82/1984", Artículo 1, Gaceta Oficial de la República, La Habana Cuba, 1984. p. 5.
- (40) Manso Díaz, A. "EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED", Tesis presentada en opción al título de Máster en Pedagogía Profesional, ISPETP "Héctor Pineda", La Habana Cuba, 2006. p. 42.
- (41) Castro Ruz, R. Segundo Secretario del Comité del PCC en la clausura de la Asamblea de Balance del PCC en la provincia de Santiago de Cuba en 1985. SELECCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS, JURÍDICOS Y DE CONSULTA SOBRE POLÍTICA Y TRABAJO CON LOS CUADROS. Editora Política. La Habana Cuba, 1986. p. 167.
- (42) Calderón Milián, L. "LAS BASES SOCIOPSICOLÓGICAS EN LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES." CETED. La Habana Cuba, 1989. p.17.
- (43) Rodríguez García, F. y Otros. ENFOQUES Y MÉTODOS PARA LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1990. p. 11.
- (44) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000.p. 59.
- (45) Consejo de Estado. "DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba. 2000, p. 20. (El autor de esta tesis destaca con negritas el elemento sobre el que quiere llamar la atención. No aparece ninguno destacado en el original.)
- (46) Partido Comunista de Cuba. TESIS Y RESOLUCIÓN SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN, PROMOCIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS en: SELECCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS, JURÍDICOS Y DE CONSULTA SOBRE POLÍTICA Y TRABAJO CON LOS CUADROS. Editora Política, La Habana Cuba. 1975. p. 369
- (47) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en el compendio "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. DOCUMENTOS RECTORES", Editora Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2000. pp. 59-60.
- (48) *Ibíd.* p. 58.
- (49) Ministerio de Educación Superior. "REGLAMENTO DE LA EDUCACIÓN DE POSGRADO DE LA REPUBLICA DE CUBA. RESOLUCIÓN NO. 132/2004". Gaceta Oficial de la República, 7 de julio del 2004. p. 2.

---

(50) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 60- 63.

(51) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "LINEAMIENTOS E INDICACIONES PARA LA INSTRUMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS EN LOS ÓRGANOS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO. ACUERDO No. 3670 DEL 29 DE MARZO DEL 2000" en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 46-47.

(52)Alonso Rodríguez, S.H. "GLOSARIO MÍNIMO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL", en Portal Educativo Cubano, [www.cubaeduca.rimed.cu](http://www.cubaeduca.rimed.cu), La Habana Cuba, 2009. p.3.

(53) Colectivo de autores: "PEDAGOGÍA", Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1981. p. 68.

(54) Comité Central del PCC. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 2.

(55) Consejo de Estado. "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO DECRETO LEY No. 196", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 15.

(56) Ibídem. p. 26.

(57) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en el compendio "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. DOCUMENTOS RECTORES", Editora Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2000. pp. 59-60.

(58) Álvarez de Zayas, C.M. HACIA UNA ESCUELA DE EXCELENCIA. Editorial Academia, La Habana Cuba, 1996. p. 31.

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

(60) Castro Ruz, F. "NINGUNO DE LOS ACTUALES PROBLEMAS DEL MUNDO SE PUEDE RESOLVER POR LA FUERZA." Discurso pronunciado el día de los trágicos hechos ocurridos en Estados Unidos, el 11 de septiembre del 2001.

- 
- (61) Castro Ruz, F. "Discurso pronunciado en la clausura del Congreso PEDAGOGÍA 2003, en el teatro "Carlos Marx", el 7 de febrero del 2003.
- (62) Alonso Rodríguez, S.H. "EL PAPEL EDUCATIVO DE LOS CUADROS Y DIRIGENTES CUBANOS", en Portal Educativo Cubano, [www.cubaeduca.rimed.cu/DirecciónCientíficaEducativa](http://www.cubaeduca.rimed.cu/DirecciónCientíficaEducativa), 2009.
- (63) Barreiro, L. "CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES". CETED. Folleto. La Habana Cuba, 1990. p. 3.
- (64) Chávez Rodríguez, J. y otros. ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba, 2000.p. 14.
- (65) Álvarez de Zayas, C.M. HACIA UNA ESCUELA DE EXCELENCIA, Editorial Academia, La Habana Cuba, 1996. p. 31.
- (66) Chávez Rodríguez, J. y otros. ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.p.35.
- (67) Ibídem. pp.14-15.
- (68) Yadeshko, V. Citado por: Chávez Rodríguez, J. y otros. En: ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital. 2000. p.15.
- (69) Chávez Rodríguez, J. y otros. ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.p.14.
- (70) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba. 2000. p. 60.
- (71) Ibídem. p.63.
- (72) Alonso Rodríguez S.H. "GLOSARIO MÍNIMO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL". Folleto. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2005. p.2.
- (73) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba. 2000. p. 58.
- (74) Ibídem. p. 60.
- (75) García Batista, G. (compilador). COMPENDIO DE PEDAGOGÍA, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2003. p.83.

- 
- (76) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 59.
- (77) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "LINEAMIENTOS E INDICACIONES PARA LA INSTRUMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS EN LOS ÓRGANOS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO" ACUERDO No. 3670 DEL 29 DE MARZO DEL 2000, en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 46-47.
- (78) Colectivo de Autores. "PEDAGOGÍA", Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1981. p. 32.
- (79) Lothar Klingbert. "INTRODUCCIÓN A LA DIDÁCTICA GENERAL", Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1978. p. 93.
- (80) Álvarez de Zayas, C. LA ESCUELA EN LA VIDA, Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F.p.40.
- (81) Valiente Sandó, P. "FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES". Artículo resultado del proyecto "PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES DE LA PROVINCIA HOLGUÍN", 2001. p.6.
- (82) Álvarez de Zayas, C. "LA ESCUELA EN LA VIDA". Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F.p.33.
- (83) Alonso Rodríguez, S.H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED", Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana Cuba, 2002. p. 6.
- (84) Gómez Gutiérrez, L.I. y Alonso Rodríguez, S.H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: un método revolucionario de Dirección Científica Educacional, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2007. p. 167.
- (85) Castro Ruz, F. "Discurso el 13 de Marzo de 1959". LA EDUCACIÓN EN REVOLUCIÓN, Instituto Cubano del Libro. La Habana Cuba, 1974. p. 36.
- (86) Castro Ruz, F. "Discurso en el acto celebrado en la escalinata de la Universidad de La Habana, para conmemorar el VI Aniversario del Asalto al Palacio Presidencial". Revista Cuba Socialista. N° 20. La Habana. Abril de 1963. pp. 10-11.
- (87) Ramírez García. R. "LA INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE INTERRELACIONES DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EN VILLA CLARA". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela" Villa Clara Cuba, 2006. p. 37.
- (88) Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 21-23.
- (89) M. Rossental y P.Iudin. DICCIONARIO FILOSÓFICO, Edición Revolucionaria, Guantánamo Cuba, 1981. Conocimiento. p.80.

- 
- (90) Ibídem. p.81.
- (91) Koroliiov, F. LENIN Y LA PEDAGOGÍA, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1977. p.140.
- (92) Marx, C. y Engels, F. LA IDEOLOGÍA ALEMANA en: C. Marx y F. Engels. Obras Escogidas en tres tomos, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1978. p.9.
- (93) Comité Central del PCC. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS" en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 1.
- (94) Ibídem. p. 2.
- (95) Ministerio de Educación. "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. (feb.) 2000. p. 63.
- (96) García Batista, G. (compilador). COMPENDIO DE PEDAGOGÍA, Editorial Pueblo y Educación, 2003. p.83.
- (97) Alonso Rodríguez, S.H. "GLOSARIO MÍNIMO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL", en Portal Educativo Cubano, <http://www.cubaeduca.rimed.cu/DirecciónCientíficaEducativa> La Habana, 2009. Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. p.3.
- (98) Crespo Borges, T. RESPUESTA A 16 PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO DEL EXPERTO EN LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA. Primera Edición, Editorial San Marcos, Lima Perú, 2007. p. 108.
- (99) Ibídem. p.29.
- (100) Crespo Borges, T. RESPUESTA A 16 PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO DEL EXPERTO EN LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA. Primera Edición, Editorial San Marcos, Lima Perú, 2007.p.106.
- (101) "Mediante la triangulación, característica del enfoque cualitativo, el investigador determina la exactitud de los datos con la utilización de diversas fuentes..." Tomado de los compiladores Martínez LLantada M. y otros, en: "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL. DESAFÍOS Y POLÉMICAS ACTUALES. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 2005.p. 126.
- (102) Crespo Borges, T. RESPUESTA A 16 PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO DEL EXPERTO EN LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA. Primera Edición, Editorial San Marcos, Lima Perú, 2007. p.17.
- (103) Carelli, D. "ANÁLISIS SISTÉMICO DEL SERVICIO ESCOLAR". Revista Interamericana de Desarrollo Educativo "Educación", publicada por el Departamento de Asuntos Educativos de la Secretaría General de la OEA. III (108-110). EE.UU. 1991.p. 172.
- (104) Hernández Sampieri, R. y otros. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Félix Varela, La Habana Cuba, 2003. p. 129.
- (105) Hernández Calderín E.E. y otros. "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA" .Lecturas para un curso. Ciudad de la Habana Cuba, 2002. p. 61.

## NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Bermúdez Rivacoba, A. "EL FIDEICOMISO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO" en GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Un enfoque innovador. Memorias del VII Seminario Iberoamericano TENDENCIAS MODERNAS EN GERENCIA DE LA CIENCIA Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA; 2001 feb. 6-10; La Habana Cuba. Publicación en soporte digital IBERGECYT, 2002. p.206

(2) En muchos países capitalistas el término cuadros no es utilizado, en su lugar se emplean con mayor sistematicidad de los siguientes: directivo (que tiene facultad o virtud de dirigir) y ejecutivo (persona que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa. (Tomado del Diccionario bilingüe Español/Inglés-Inglés/Español © 2000 C. Langenscheidt KG Berlin and Munich). También se identifica como gerente: persona responsable de dirigir las actividades en las organizaciones para alcanzar sus metas Stoner James, A. F. y otros: "ADMINISTRACIÓN", sexta edición en Español, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. MCMXCV, New York, 2007. p. 7

(3) Ministerio de Educación. "OBJETIVOS PRIORIZADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA EL CURSO ESCOLAR 2008-2009". RESOLUCIÓN N° 118 /08. Ministra de Educación de la República de Cuba. 19 de julio de 2008.p. 4.

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

(5) Ministerio de Educación. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED, HASTA EL CURSO ESCOLAR 2009- 10 Y EL AÑO FISCAL 2010", con las adecuaciones introducidas al finalizar el curso escolar 2007-2008, a tenor con las modificaciones introducidas en la Planificación Estratégica, con vistas al curso escolar 2008-2009 y el año fiscal 2009, Dirección de Cuadros del MINED, La Habana Cuba, 2008. p. 9.

(6) Se exceptúan las provincias de Matanzas, Ciudad Habana, Habana, Pinar del Río y el municipio especial Isla de la Juventud.

(7) Gairín Sallan, J. y Fernández Arenaz, A. "PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN" .Barcelona. Editorial Praxis, S. A.1997.Citado por Gallardo López T.J. en FORMACIÓN Y EDUCACIÓN EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL A PARTIR DEL VÍNCULO UNIVERSIDAD-EMPRESA Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2006.p. 10

(8) Riesco González, M. EL NEGOCIO ES EL CONOCIMIENTO. Editora Díaz de Santo. Madrid-Buenos Aires-México. 2003.p. 17-18.

(9) Valiente Sandó, P. "CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero"

Holguín, 2001. p. 11-12.

(10) Consejo de Estado: DECRETO LEY NO. 82 /1984. En Gaceta Oficial de la República. La Habana, 12 de septiembre de 1984. p. 56.

(11) Ministerio de Educación. "REGLAMENTACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 1985. p. 75.

(12) Rivas Tovar, L.A. GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, Segunda Edición Libro Electrónico Archivo Óptico S. A. de C. V, México, 2002. p.163.

(13) Stoner, J. "ADMINISTRACIÓN" (Primera parte Quinta Edición), Imprenta Alejo Carpentier, La Habana Cuba, 2005. p. 35.

(14) Ibídem p.38.

(15) Ibídem p.45.

(16) Valiente Sandó, P. "FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES". Proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín. Material en soporte magnético.2002. p.1.

(17) FYCSA (ed). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Compendio Digital, Madrid España, 2007. p. 178.

(18) Ídem.

(19) Enciclopedia Técnica de la Educación. Santillana, S. A .Impreso en talleres gráficos CLOSAS-ORCOYEN-Martínez Paje, 5, Madrid España, 1970. p. 26.

(20) Pino Guzmán, E.M. "PARTICULARIDADES DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE AUTODIRECCIÓN SOCIAL DE LOS CUADROS DE DIRECCIÓN Y SU CORRESPONDENCIA CON LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL TERRITORIO". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Camagüey Cuba, 1992. p.12.

(21) Herbert, R. y Jung, H. "EL TRABAJO DE LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN SOCIALISTA". Citado por: Machado Bermúdez, R.J. En: "FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1990. p. 48.

(22) Koroliov, F. LENIN Y LA PEDAGOGÍA, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1977. p.101.

(23) Por sólo citar dos ejemplos, recuérdese que el término "concepción teórico-metodológica", sin una definición precisa, aparece en las tesis doctorales de Valiente Sandó, P. "CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA", ISP "José de la Luz y Caballero, Holguín, 2002; y de Martín, MY. "CONCEPCIÓN TEÓRICO- METODOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN DE PIONEROS JOSÉ MARTÍ Y SU CONTRIBUCIÓN A LA EDUCACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN PIONERIL", Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana Cuba, 2008.

(24) Diccionario Electrónico ENCARTA Microsoft® Encarta®.©1993-2007 MICROSOFT CORPORATION. Reservados todos los derechos. 2008. Concepción.

(25) M. Rossental y P.Iudin. DICCIONARIO FILOSÓFICO, Edición Revolucionaria,

Guantánamo Cuba, 1981. Concepción. p.74.

(26) Valle Lima, A.D. METAMODELOS DE LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA, Libro en Soporte Digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación, La Habana Cuba, 2007.p.25.

(27) Diccionario Manual VOX ilustrado de la Lengua Española. Editorial Bibliografía, Barcelona España, 1995. Teoría. p.1124.

(28) M. Rossental y P.Iudin. DICCIONARIO FILOSÓFICO, Edición Revolucionaria, Guantánamo Cuba, 1981.Teoría. p.451.

(29) González Rey, F. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN PSICOLOGÍA, Editorial Paz e Terra, Sao Paulo Brasil. 1999. p. 64.

(30) Valle Lima A.D. METAMODELOS DE LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA, Libro en Soporte Digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ministerio de Educación, La Habana Cuba, 2007.p.25.

(31) Colectivo de autores. “APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA COMO RESULTADO CIENTÍFICO”. Documento Digital. Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”. Villa Clara Cuba, S/F.p.1.

(32) Herrera Ochoa, E. “UNA CONCEPCIÓN DESARROLLADORA PARA EL DISEÑO DIDÁCTICO DE CURSOS DE SUPERACIÓN A DISTANCIA EN AMBIENTES VIRTUALES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE”, Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”, en <http://cibersociedad.net/congres2006,p> .3.

(33) Ídem.

(34) Colectivo de Autores. “APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA COMO RESULTADO CIENTÍFICO”. Documento Digital. Centro de Estudios de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”. Villa Clara Cuba. S/F. p.1.

(35) Consejo de Estado: “SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO” DECRETO LEY No. 196, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 15. (El autor de esta tesis destaca con negritas el elemento sobre el que quiere llamar la atención. No aparece ninguno destacado en el original.)

(36) Alonso Rodríguez, S.H. “EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED”, Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana Cuba, 2002. p. 5.

(37) Ibídem. p. 6.

(38) Manso Díaz, A. “EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED”, Tesis presentada en opción al título de Máster en Pedagogía Profesional, ISPETP “Héctor Pineda”, La Habana Cuba, 2006. p. 3.

(39) Consejo de Estado: “Decreto Ley No. 82/1984”, Artículo 1, Gaceta Oficial de la República, La Habana Cuba, 1984. p.5.

(40) Manso Díaz, A. "EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED", Tesis presentada en opción al título de Máster en Pedagogía Profesional, ISPETP "Héctor Pineda", La Habana Cuba, 2006. p. 42.

(41) Castro Ruz, R. Segundo Secretario del Comité del PCC en la clausura de la Asamblea de Balance del PCC en la provincia de Santiago de Cuba en 1985. SELECCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS, JURÍDICOS Y DE CONSULTA SOBRE POLÍTICA Y TRABAJO CON LOS CUADROS. Editora Política. La Habana Cuba, 1986. p. 167.

(42) Calderón Milián, L. "LAS BASES SOCIOPSICOLÓGICAS EN LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES." CETED. La Habana Cuba, 1989. p.17.

(43) Rodríguez García, F. y Otros. ENFOQUES Y MÉTODOS PARA LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1990. p. 11.

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

(45) Consejo de Estado. "DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba. 2000, p. 20. (El autor de esta tesis destaca con negritas el elemento sobre el que quiere llamar la atención. No aparece ninguno destacado en el original.)

(46) Partido Comunista de Cuba. TESIS Y RESOLUCIÓN SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN, PROMOCIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS en: SELECCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS, JURÍDICOS Y DE CONSULTA SOBRE POLÍTICA Y TRABAJO CON LOS CUADROS. Editora Política, La Habana Cuba. 1975. p. 369.

(47) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en el compendio "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. DOCUMENTOS RECTORES", Editora Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2000. pp. 59-60.

(48) *Ibídem.* p. 58.

(49) Ministerio de Educación Superior. "REGLAMENTO DE LA EDUCACIÓN DE POSGRADO DE LA REPUBLICA DE CUBA. RESOLUCIÓN NO. 132/2004". Gaceta Oficial de la República, 7 de julio del 2004. p. 2.

(50) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 60- 63.

(51) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "LINEAMIENTOS E INDICACIONES PARA LA INSTRUMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS EN LOS ÓRGANOS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO. ACUERDO No.

3670 DEL 29 DE MARZO DEL 2000" en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 46-47.

(52) Alonso Rodríguez, S.H. "GLOSARIO MÍNIMO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL", en Portal Educativo Cubano, [www.cubaeduca.rimed.cu](http://www.cubaeduca.rimed.cu), La Habana Cuba, 2009. p.3.

(53) Colectivo de autores: "PEDAGOGÍA", Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1981. p. 68.

(54) Comité Central del PCC. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 2.

(55) Consejo de Estado. "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO DECRETO LEY No. 196", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 15.

(56) Ibídem. p. 26.

(57) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en el compendio "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. DOCUMENTOS RECTORES", Editora Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2000. pp. 59-60.

(58) Álvarez de Zayas, C.M. HACIA UNA ESCUELA DE EXCELENCIA. Editorial Academia, La Habana Cuba, 1996. p. 31.

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

(60) Castro Ruz, F. "NINGUNO DE LOS ACTUALES PROBLEMAS DEL MUNDO SE PUEDE RESOLVER POR LA FUERZA." Discurso pronunciado el día de los trágicos hechos ocurridos en Estados Unidos, el 11 de septiembre del 2001.

(61) Castro Ruz, F. "Discurso pronunciado en la clausura del Congreso PEDAGOGÍA 2003, en el teatro "Carlos Marx", el 7 de febrero del 2003.

(62) Alonso Rodríguez, S.H. "EL PAPEL EDUCATIVO DE LOS CUADROS Y DIRIGENTES CUBANOS", en Portal Educativo Cubano, [www.cubaeduca.rimed.cu/DirecciónCientífcaEducativa](http://www.cubaeduca.rimed.cu/DirecciónCientífcaEducativa), 2009.

(63) Barreiro, L. "CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES". CETED. Folleto. La Habana Cuba, 1990. p. 3.

(64) Chávez Rodríguez, J. y otros. ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba, 2000.p. 14.

(65) Álvarez de Zayas, C.M. HACIA UNA ESCUELA DE EXCELENCIA, Editorial Academia, La Habana Cuba, 1996. p. 31.

- (66) Chávez Rodríguez, J. y otros. ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.p.35.
- (67) Ibídem. pp. 14-15.
- (68) Yadeshko, V. Citado por: Chávez Rodríguez, J. y otros. En: ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital. 2000. p.15.
- (69) Chávez Rodríguez, J. y otros. ACERCAMIENTO NECESARIO A LA PEDAGOGÍA GENERAL. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.p.14.
- (70) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba. 2000. p. 60.
- (71) Ibídem. p.63.
- (72) Alonso Rodríguez S.H. “GLOSARIO MÍNIMO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL”. Folleto. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2005. p.2.
- (73) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba. 2000. p. 58.
- (74) Ibídem. p. 60.
- (75) García Batista, G. (compilador). COMPENDIO DE PEDAGOGÍA, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2003. p.83.
- (76) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 59.
- (77) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “LINEAMIENTOS E INDICACIONES PARA LA INSTRUMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS EN LOS ÓRGANOS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO” ACUERDO No. 3670 DEL 29 DE MARZO DEL 2000, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 46-47.
- (78) Colectivo de Autores. “PEDAGOGÍA”, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1981. p. 32.
- (79) Lothar Klingbert. “INTRODUCCIÓN A LA DIDÁCTICA GENERAL”, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1978. p. 93.
- (80) Álvarez de Zayas, C. LA ESCUELA EN LA VIDA, Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F.p.40.

- (81) Valiente Sandó, P. "FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES". Artículo resultado del proyecto "PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES DE LA PROVINCIA HOLGUÍN", 2001. p.6.
- (82) Álvarez de Zayas, C. "LA ESCUELA EN LA VIDA". Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F.p.33.
- (83) Alonso Rodríguez, S.H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED", Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana Cuba, 2002. p. 6.
- (84) Gómez Gutiérrez, L.I. y Alonso Rodríguez, S.H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: un método revolucionario de Dirección Científica Educacional, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2007. p. 167.
- (85) Castro Ruz, F. "Discurso el 13 de Marzo de 1959". LA EDUCACIÓN EN REVOLUCIÓN, Instituto Cubano del Libro. La Habana Cuba, 1974. p. 36.
- (86) Castro Ruz, F. "Discurso en el acto celebrado en la escalinata de la Universidad de La Habana, para conmemorar el VI Aniversario del Asalto al Palacio Presidencial". Revista Cuba Socialista. Nº 20. La Habana. Abril de 1963. pp. 10-11.
- (87) Ramírez García. R. "LA INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE INTERRELACIONES DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EN VILLA CLARA". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela" Villa Clara Cuba, 2006. p. 37.
- (88) Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. pp. 21-23.
- (89) M. Rossental y P.Iudin. DICCIONARIO FILOSÓFICO, Edición Revolucionaria, Guantánamo Cuba, 1981. Conocimiento. p.80.
- (90) *Ibidem*. p.81.
- (91) Koroliou, F. LENIN Y LA PEDAGOGÍA, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1977. p.140.
- (92) Marx, C. y Engels, F. LA IDEOLOGÍA ALEMANA en: C. Marx y F. Engels. Obras Escogidas en tres tomos, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1978. p.9.
- (93) Comité Central del PCC. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS" en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2000. p. 1.
- (94) *Ibidem*. p. 2.
- (95) Ministerio de Educación. "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. (feb.) 2000. p. 63.
- (96) García Batista, G. (compilador). COMPENDIO DE PEDAGOGÍA, Editorial Pueblo y Educación, 2003. p.83.
- (97) Alonso Rodríguez, S.H. "GLOSARIO MÍNIMO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL", en Portal Educativo Cubano,

<http://www.cubaeduca.rimed.cu/DirecciónCientíficaEducativa> La Habana, 2009. Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. p.3.

(98) Crespo Borges, T. RESPUESTA A 16 PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO DEL EXPERTO EN LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA. Primera Edición, Editorial San Marcos, Lima Perú, 2007. p. 108.

(99) *Ibidem*. p.29.

(100) Crespo Borges, T. RESPUESTA A 16 PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO DEL EXPERTO EN LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA. Primera Edición, Editorial San Marcos, Lima Perú, 2007.p.106.

(101) “Mediante la triangulación, característica del enfoque cualitativo, el investigador determina la exactitud de los datos con la utilización de diversas fuentes...” Tomado de los compiladores Martínez LLantada M. y otros, en: “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL. DESAFÍOS Y POLÉMICAS ACTUALES. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 2005.p. 126.

(102) Crespo Borges, T. RESPUESTA A 16 PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO DEL EXPERTO EN LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA. Primera Edición, Editorial San Marcos, Lima Perú, 2007. p.17.

(103) Carelli, D. "ANÁLISIS SISTÉMICO DEL SERVICIO ESCOLAR". Revista Interamericana de Desarrollo Educativo “Educación”, publicada por el Departamento de Asuntos Educativos de la Secretaría General de la OEA. III (108-110). EE.UU. 1991.p. 172.

(104) Hernández Sampieri, R. y otros. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Félix Varela, La Habana Cuba, 2003. p. 129.

(105) Hernández Calderín E.E. y otros. “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA” .Lecturas para un curso. Ciudad de la Habana Cuba, 2002. p. 61.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acla Tomasini, A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, Editorial Grijalbo, México, 1990.
2. Addine Fernández, F. (compiladora). DIDÁCTICA, TEORÍA Y PRÁCTICA, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2004.
3. Afanasiev, V.Y. DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD, Editorial Progreso Moscú URSS, 1978.
4. Aguerrondo, I. "LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN, EJES PARA SU DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN". Revista Educación. 37(16), 1993.
5. \_\_\_\_\_. "INNOVACIONES Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN". Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas. VII (19) 10-45, 1995.
6. Alarcón Ortiz, R. LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR CUBANA. Intervención Especial en la mesa redonda sobre el tema en la reunión de la UDUAL, Ciudad de la Habana Cuba, 2002.
7. Alonso Rodríguez, S.H. "TENDENCIAS NEGATIVAS EN LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL". Conferencia en el IV Taller Regional de Dirección Científica Educacional. La Habana Cuba, Dirección de Cuadros del MINED, 1994.
8. \_\_\_\_\_. DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Editora Magisterial, Servicios Gráficos Lima Perú, 2002.
9. \_\_\_\_\_. "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN EL MINED". Impresión ligera de la Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 1997.
10. \_\_\_\_\_. "EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: UN MÉTODO REVOLUCIONARIO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL". Monografía en impresión ligera. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 1994.
11. \_\_\_\_\_. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana Cuba, 2002.
12. \_\_\_\_\_. "EL SISTEMA DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL: UN NUEVO MODELO PARA INVESTIGAR Y EXPLICAR LA ACTIVIDAD DE EDUCACIÓN". En Folletos Gerenciales. Ministerio de Educación Superior. La Habana Cuba, 2006.
13. \_\_\_\_\_. FORMACIÓN BÁSICA DE UN GERENTE EDUCACIONAL. Editora Magisterial, Servicios Gráficos, Lima Perú, 2002.

14. \_\_\_\_\_. "GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA". Anexo 4 de la Tesis doctoral "El Sistema de Trabajo del MINED". ICCP. La Habana Cuba, 2002.
15. \_\_\_\_\_. "HACIA UNA FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL". Trabajo presentado para el examen mínimo de Problemas Sociales de las Ciencias. Impresión Ligera. Centro de Documentación e Información Pedagógica del MINED. La Habana Cuba, 1998.
16. \_\_\_\_\_. "LA FORMACIÓN DE DIRIGENTES EDUCACIONALES EN CUBA". Conferencia en el Evento Internacional Maestros 2002. Edición en soporte magnético. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2002.
17. \_\_\_\_\_. "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL MINED". Folleto de gráficos presentados en el desarrollo del tema homónimo del V Curso para Directores Municipales de Educación, el 12 de noviembre de 1997. Impresión Ligera. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 1997.
18. \_\_\_\_\_. "PROPEDÉUTICA DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL". Edición en soporte magnético. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2005.
19. \_\_\_\_\_. TECNOLOGÍA DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL. Editora Magisterial, Servicios Gráficos, Lima Perú, 2002.
20. Alonso Rodríguez, S.H. y Sánchez Carmona, P.R. "ALTA GERENCIA EDUCACIONAL". Folleto publicado por el Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana Cuba, 1996.
21. Alvarado Oyarce, O. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN: ENFOQUE GERENCIAL, Ediciones Súper-gráfica, Lima Perú, 1990.
22. Álvarez Fernández, M. EL LIDERAZGO DE LA CALIDAD TOTAL. Editorial Escuela Española, S.A, Madrid España ,1998.
23. Andréu Gómez N. "METODOLOGÍA PARA ELEVAR LA PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE EN EL DISEÑO DE TAREAS DOCENTES DESARROLLADORAS". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela" Villa Clara Cuba, 2005.
24. Añorga Morales, J. y colaboradores. GLOSARIO DE TÉRMINOS DE EDUCACIÓN AVANZADA. Nueva versión en disquete. La Habana Cuba. 2000.

25. Añorga Morales, J. y otros. "LA EDUCACIÓN AVANZADA. UNA TEORÍA PARA EL MEJORAMIENTO PROFESIONAL Y HUMANO". Boletín Educación Avanzada. 1(1) (dic). CENESEDA-ISPEJV. La Habana Cuba, 1995.
26. Barcia, M.M., García, G. y Torres-Cuevas, E. HISTORIA DE CUBA. LA LUCHA POR LA INDEPENDENCIA NACIONAL Y LAS TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES (1868-1898). Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2002.
27. Bencomo Cabrera R. "SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN", Tesis presentada en opción al Título de Master en Investigación Educativa, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana Cuba, 2004.
28. Bonifaci M, Kedrov. CLASIFICACIÓN DE LAS CIENCIAS. Tomo I. Editorial Progreso, Moscú URSS, 1974.
29. Bringas Linares, J.A. "PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior "Enrique José Varona". La Habana Cuba, 1999.
30. Buenavilla Recio, R. y otros. HISTORIA DE LA PEDAGOGÍA EN CUBA. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1995
31. Caballero, J.A. DISCURSO SOBRE LA INFANCIA. En Papel Periódico de La Habana, 16 de septiembre de 1802.
32. Canfux Gutiérrez, J. y otros. LA ALFABETIZACIÓN HISTORIA Y AUTENTICIDAD EN CUBA. Editora Seminario Internacional de Alfabetización y Post-alfabetización. Palacio de las Convenciones. La Habana Cuba, 2006.
33. Carrazana Valdés, R. "BARRERAS Y RETOS DEL TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LA PROVINCIA DE GRANMA", Tesis presentada en opción al Título de Máster en Dirección, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 2001.
34. Carrascosa J. y Gil D. CONCEPCIONES ALTERNATIVAS: SUS IMPLICACIONES DIDÁCTICAS EN LA RENOVACIÓN DE LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS. PROMET. Editorial Academia, La Habana Cuba, 1999.
35. Casassus, J.M. CONCEPTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS, Edición en Soporte Magnético, La Habana Cuba, 1997.

36. Castellanos, D. APRENDER Y ENSEÑAR EN LA ESCUELA: UNA CONCEPCIÓN DESARROLLADORA, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2002.
37. Castillo Quintana O.M. "PROGRAMA DE SUPERACIÓN PARA LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS PROFESORES DE LAS ESCUELAS DE CUADROS SINDICALES". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Villa Clara Cuba, 2008.
38. Castro Díaz-Balart, F. CIENCIA, INNOVACIÓN Y FUTURO. Ediciones Especiales del Instituto Cubano del Libro, La Habana Cuba, 2001.
39. Castro Escarrá, O.J. "LA DIRECCIÓN DE LA SUPERACIÓN DE MAESTRO Y PROFESORES EN LA ESCUELA". En metamodelos de la investigación pedagógica de Alberto Valle. En soporte digital. 2007.
40. \_\_\_\_\_. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL SISTEMA DE SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Tesis en opción al Título de Master. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana Cuba, 1997.
41. Castro Ruz, F. DISCURSO EL 10 DE SEPTIEMBRE DE 1962. LA EDUCACIÓN EN LA REVOLUCIÓN. Instituto Cubano del Libro. La Habana Cuba, 1974.
42. \_\_\_\_\_. DISCURSO EN EL ACTO DE CLAUSURA DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA, EL 30 DE ABRIL DE 1971. En Discursos. Tomo 1. Editorial Ciencias Sociales La Habana Cuba, 1975.
43. \_\_\_\_\_. DISCURSO EN EL ACTO DE GRADUACIÓN DE 90 ESTOMATÓLOGOS, CELEBRADO EN EL TEATRO "CHAPLIN", EL 18 DE JUNIO DE 1965. En Discursos de Fidel Castro. Granma. Edición digital, en [http:// www.cuba.cu/gobierno/discursos](http://www.cuba.cu/gobierno/discursos).
44. \_\_\_\_\_. DISCURSO EN EL ACTO DE GRADUACIÓN DEL DESTACAMENTO PEDAGÓGICO "MANUEL ASCUNCE DOMENECH" EFECTUADO EN EL TEATRO "KARL MARX", EL 13 DE JULIO DE 1979". En Discursos de Fidel Castro. Granma. Edición digital, en [http:// www.cuba.cu/gobierno/discursos](http://www.cuba.cu/gobierno/discursos).
45. \_\_\_\_\_. DISCURSO EN EL ACTO DE INAUGURACIÓN OFICIAL DEL CURSO ESCOLAR 2002-2003, EN LA PLAZA DE LA REVOLUCIÓN, EL 16 DE SEPTIEMBRE DEL 2002. En Discursos de Fidel Castro. Diario Granma. Edición digital. En: [http:// www.cuba.cu/gobierno/discursos](http://www.cuba.cu/gobierno/discursos).
46. \_\_\_\_\_. DISCURSO EN EL FORO MUNDIAL SOBRE SOBERANÍA ALIMENTARIA, EL 7 DE SEPTIEMBRE DEL 2001. En Discursos de Fidel Castro. Diario Granma. Edición digital. En: [http:// www.cuba.cu/gobierno/discursos](http://www.cuba.cu/gobierno/discursos).

47. \_\_\_\_\_. DISCURSO EN LA CLAUSURA DEL SEGUNDO CONGRESO DE LA UJC, EL 4 DE ABRIL DE 1972. En Discursos. Tomo 1. Editorial Ciencias Sociales. La Habana Cuba, 1975.
48. \_\_\_\_\_. DISCURSO EN LA INAUGURACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA BÁSICA EN EL CAMPO XX ANIVERSARIO, EL 29 DE MARZO DE 1973. En Discursos de Fidel Castro. Diario Granma. Edición digital, en [http:// www.cuba.cu/gobierno/discursos](http://www.cuba.cu/gobierno/discursos).
49. Codina Jiménez, A. “¿QUÉ HACEN LOS DIRECTIVOS Y QUÉ HABILIDADES NECESITAN PARA EL TRABAJO EFECTIVO?” En: Temáticas Gerenciales Cubanas, Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, La Habana Cuba.1998.
50. Collazo, R. “UNA CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA PARA LA PRODUCCIÓN DE CURSOS A DISTANCIA BASADOS EN EL USO DE LAS TIC”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Instituto Superior Pedagógico “José Antonio Echeverría”. La Habana Cuba, 2004.
51. Colectivo de Autores. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA, Editora de Libros y Folletos, La Habana Cuba, 1940.
52. \_\_\_\_\_. “FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES EN EL SECTOR RURAL”. Folleto 5.Ministerio de Educación de Cuba. Proyecto MINED-UNICEF.2008.
53. \_\_\_\_\_. PEDAGOGIA, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1981.
54. Comité Central del PCC. “INFORME CENTRAL AL TERCER CONGRESO DEL PCC”, Editora Política, La Habana Cuba, 1986.
55. \_\_\_\_\_. “RESOLUCIÓN SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA”. En Tesis y Resoluciones del Tercer Congreso del PCC, Editora Política, La Habana Cuba, 1986.
56. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO”. Ministerio de Educación Superior. La Habana Cuba, 1995.
57. Consejo de Estado. CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO, Editora Política; La Habana Cuba, 1996.
58. \_\_\_\_\_. Decreto Ley No. 82/1984. En Gaceta Oficial de la República. La Habana Cuba, 12 de septiembre de 1984. p.56.

59. \_\_\_\_\_."SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO". DECRETO- LEY No. 196. Gaceta Oficial de la República. La Habana Cuba, 1996.
60. Consuegra Hernández, P.E. "ESTRATEGIA DE PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech. Ciego de Ávila Cuba, 2007.
61. Corrales, D. y Pérez, C. HACIA EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO DE DIRECCIÓN DE LA ESCUELA, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1976.
62. Cortina Vega, M.J. "MODELO PARA LA ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE". Tesis en opción al grado científico de Doctor .Universidad de Oriente Cuba, 1999.
63. CUBA. MES. "MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS". Tomo 5. La Habana Cuba, 1982.
64. Cuesta Santos, A. "TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Editorial Academia, La Habana Cuba, 1999.
65. Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado Y Gobierno. QUINTA. Bariloche, Argentina, DECLARACIÓN DE BARILOCHE. Revista Iberoamericana de Educación (OEI), No.9, Madrid, España.1995.
66. De la Luz y Caballero, J. INFORME SOBRE LA ESCUELA NÁUTICA. (Presentado el 11 de diciembre de 1833). En: Escritos Educativos. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1991.
67. Del Llano, M. y otros. UNIVERSALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA. En "NUEVOS CAMINOS EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN". UNESCO. Foro Nacional EPT. Dirección de Ciencia y Técnica del MINED. La Habana Cuba, 2002.
68. Delannoy, F. REFORMAS EN GESTIÓN EDUCACIONAL EN LOS AÑOS 90, LCSHD Paper Series No 21. Department of Human Development. The World Bank, 1998.
69. Díaz Fernández, G. CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA PARA EL USO DE LA COMPUTADORA EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". Ciudad de La Habana Cuba, 2006.
70. Díaz Macías, R. "LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA EN CUBA, UNA REFLEXIÓN HISTÓRICA DESDE EL PRESENTE". Revista Conrado. 2(5), 2006.

71. Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, 2008.
72. Diccionario Electrónico ENCARTA Microsoft® Encarta®.© 1993-2007 MICROSOFT CORPORATION. Reservados todos los derechos. 2008.
73. Escuela de Pedagogía de la Universidad de La Habana. EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO No. 7811 DEL AÑO 1928, A NOMBRE DE MARTÍN RODRÍGUEZ VIVANCO. Archivo Central de la Universidad de la Habana, 1928.
74. Estrabao Pérez, A. "PROGRAMA PARA LA DIRECCIÓN DE LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL EN FACULTADES". Tesis presentada en opción al Título de Máster. Universidad de Oriente Cuba, 1998.
75. Faloh Bejerano, R. y otros. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN."UNA VISIÓN ACTUALIZADA PARA EL CONTEXTO IBEROAMERICANO", Editorial Academia, La Habana Cuba, 2006.
76. Fernández, E. MANUAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA TECNOLOGÍA, Editorial Ariel, Barcelona España, 1988.
77. Fernando Aquino, L. "EL ENFOQUE EMPRESARIAL UN CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN ANTE NUEVOS DESAFÍOS". Revista Ciencias de la información. 27(2). 15-21, 1995.
78. Ferrer, R. "LA LEY DE NACIONALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA". Revista Cuba Socialista. Año 1. La Habana Cuba, 1961.
79. Fuentes Medina, O. "UNA ALTERNATIVA CIENTÍFICO-METODOLÓGICA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN EDUCACIONAL DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA PROVINCIA SANTIAGO DE CUBA", Tesis presentada en opción al Título de Máster en Planeamiento y Supervisión Educativa, IPLAC, La Habana Cuba, 2002.
80. Gairín Sallan, J. y Fernández Arenaz, A. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN, Editorial Praxis, S. A, Barcelona España, 1997.
81. Gallardo López, T.J. "FORMACIÓN Y EDUCACIÓN EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL A PARTIR DEL VÍNCULO UNIVERSIDAD-EMPRESA" Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2006.
82. Gómez Gutiérrez, L.I y Alonso Rodríguez S.H .EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO. UN MÉTODO DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2007.

83. Gómez Gutiérrez, L.I. "LA EDUCACIÓN EN CUBA". Conferencia Magistral. Pedagogía 1997. La Habana Cuba, 1997.
84. \_\_\_\_\_. "VERSIÓN DEL DISCURSO DE CLAUSURA DE LA REUNIÓN NACIONAL DE PREPARACIÓN DEL CURSO ESCOLAR 1995-1996". Documento Digital. 18-20, 1996.
85. Gómez Paret, C.G. "ENFOQUES Y MÉTODOS EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS". Material Impreso. Villa Clara Cuba, 2000.
86. González Ramírez, J. "EL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN SU TRÁNSITO AL CARGO DE DIRECTOR DE CENTRO DOCENTE", Tesis presentada en opción al Título de Máster en Investigación Educativa, ISP "José de La Luz y Caballero", Holguín Cuba, 2003.
87. González de la Torre, G. "LA CONCEPCIÓN SISTÉMICA DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA SUPERACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CENESEDA-ISPEJV, La Habana Cuba, 1997.
88. González, M.V. "EL PROFESORADO UNIVERSITARIO SU CONCEPCIÓN Y FORMACIÓN COMO MODELO DE ACTUACIÓN ÉTICA Y PROFESIONAL". (2004) En [http://www.campusoei.org/revista/de los lectores/741Gonzaaez258.PDF](http://www.campusoei.org/revista/de%20los%20lectores/741Gonzaaez258.PDF) (consultado 22/9/08)
89. González, O. "EL ENFOQUE HISTÓRICO-CULTURAL COMO FUNDAMENTO DE UNA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA". Impresión ligera. 12(s/n) 145-175. S/F
90. Guadarrama González, P. DIRECCIÓN Y ASESORÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Magisterio, Bogotá Colombia, 2009.
91. Guerra, R. "LA INSTRUCCIÓN PRIMARIA EN CUBA DE 1902 A 1935". Revista de Instrucción Pública. I (1). 25-89, 1935.
92. \_\_\_\_\_. REHABILITACIÓN DE LA ESCUELA PÚBLICA, UN PROBLEMA VITAL EN CUBA EN 1954, Editorial Venceremos, La Habana Cuba, 1960.
93. Guevara de la Serna, E. EL CUADRO, COLUMNA VERTEBRAL DE LA REVOLUCIÓN. En: SELECCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS, JURÍDICOS Y DE CONSULTA SOBRE POLÍTICA Y TRABAJO CON LOS CUADROS, Editora Política, La Habana Cuba, 1986.
94. Gutiérrez Zuluaga, I. HISTORIA DE LA EDUCACIÓN. Ediciones Narcea, S.A, Madrid España, 1972.

95. Gutiérrez Huergo, A. "DISEÑO DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN BASADO EN LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA DIRECTORES DE ESCUELAS". Tesis presentada en opción al Título de Máster en Dirección. Ciego de Ávila Cuba, 2003.
96. Hernández Sampieri, R. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Félix Varela, La Habana Cuba, 2003.
97. Herrera Ochoa, E. "CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DEL DISEÑO DE CURSOS PARA LA SUPERACIÓN PERMANENTE DE PROFESORES". En IV Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2004. Folleto. La Habana Cuba, 2004.
98. \_\_\_\_\_. "CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DEL DISEÑO DE CURSOS PARA LA SUPERACIÓN A DISTANCIA DE PROFESORES EN AMBIENTES VIRTUALES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE", Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona" La Habana Cuba, 2005.
99. \_\_\_\_\_. "UNA CONCEPCIÓN DESARROLLADORA PARA EL DISEÑO DIDÁCTICO DE CURSOS DE SUPERACIÓN A DISTANCIA EN AMBIENTES VIRTUALES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE", Universidad Pedagógica "Enrique José Varona", en <http://www.cibersociedad.net/congres2006>.
100. Horruitinier Silva, P. LA UNIVERSIDAD CUBANA: "EL MODELO DE FORMACIÓN", Editorial Félix Varela, La Habana Cuba, 2006.
101. Konstantinov, N.A. y otros. HISTORIA DE LA PEDAGOGÍA. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1988.
102. Krutevski V.A. PSICOLOGÍA DE LAS CAPACIDADES, Citado por González Rey F. en PSICOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1985.
103. Lazo Díaz, O. "ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DE CIUDAD DE LA HABANA CON EL USO DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES". Tesis presentada en opción al Título de Máster en Pedagogía Profesional. La Habana Cuba, 2007.
104. Le Roy y Gálvez, L.F. EL FUSILAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1971.
105. Lenin, V.I. EL CONTENIDO ECONÓMICO DEL POPULISMO Y SU CRÍTICA EN EL LIBRO DEL SEÑOR STRUVE. Obras Completas. Tomo I, Editorial Moscú, Moscú URSS, 1977.

106. \_\_\_\_\_ . LA FORMACIÓN DE LOS CUADROS, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1977.
107. \_\_\_\_\_ . MATERIALISMO Y EMPIRIOCRITICISMO, Editorial Progreso, Moscú URSS, 1977.
108. Linares Borrell, M.A. "PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS", Folletos Gerenciales. III (12). 6 -12, 2000.
109. Liras, J.E. RESUMEN DE LA LEGISLACIÓN DE PRIMERA ENSEÑANZA VIGENTE EN LA ISLA DE CUBA, Imprenta y librería "La Propagandista", La Habana Cuba, 1895.
110. Llivina Lavigne, M.J. "HACIA UNA CONCEPCIÓN DEL APRENDIZAJE DESARROLLADOR" .Documento en Soporte Digital. Instituto Superior Pedagógico. "Enrique José Varona", 2001.
111. López Hurtado, J. y otros, EL CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA PEDAGOGÍA EN CUBA, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1996.
112. López Palacio, J. "LA EDUCACIÓN COMO UN SISTEMA COMPLEJO". Conferencia. Ministerio de Educación Superior, UCLV. Villa Clara Cuba, S/F.
113. Mace, M.L. PROMOCIÓN Y FORMACIÓN DE EJECUTIVOS, Edición Revolucionaria, La Habana Cuba, 1990.
114. Machado Bermúdez, R.J. FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO, Editorial Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1990.
115. Machado Ventura, J. R. "INTERVENCIÓN EN LA REUNIÓN DE BALANCE DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y SUS RESERVAS". CCED. Abril 1998.
116. Maíllo, A. "HISTORIA Y PROBLEMAS DE LA INSPECCIÓN DE ENSEÑANZA PRIMARIA". Revista Bordón. 84-85, 1959.
117. Manso Díaz, A. "EL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED". Tesis presentada en opción del Título de Máster en Pedagogía Profesional. ISPETP "Héctor Pineda". La Habana Cuba, 2006.
118. Martínez Llantada, M. y otros. DESAFÍOS Y POLÉMICAS. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 2005.
119. Martínez Mollineda, C. y otros. "RELACIONES DE DIRECCIÓN ENTRE LAS SEDES PEDAGÓGICAS Y LAS FACULTADES EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN. En CD Pedagogía 2009 ISBN; 978-959-18-0408-2. Centro de Documentación e Información Científico-Pedagógica. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela" Villa Clara Cuba, 2009.

120. \_\_\_\_\_ "LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS EDUCACIONALES". En CD Pedagogía 2005. ISBN 5999-18-0061-4. Centro de Documentación e Información Científico-Pedagógica. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela". Villa Clara Cuba. 2005
121. \_\_\_\_\_ "METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES". En CD Pedagogía 2009 ISBN; 978-959-18-1-0408-2. Centro de Documentación e Información Científico-Pedagógica. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela". Villa Clara Cuba. 2009.
122. \_\_\_\_\_ "PRESUPUESTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS PARA LA SUPERACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES. En CD "Primer Simposio Nacional de Educación a Distancia "ISBN; 959-18-0179-3. Camagüey Cuba. 2007.
123. Martín, M.Y. "CONCEPCIÓN TEÓRICO- METODOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN DE PIONEROS JOSÉ MARTÍ Y SU CONTRIBUCIÓN A LA EDUCACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN PIONERIL". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana Cuba, 2008.
124. Marx, C. EL CAPITAL. Tomo 1. Capítulo 2, Editorial Venceremos, La Habana Cuba, 1963.
125. Mella, J.A. "EL CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIANTES". Revista Alma Mater. II (5). 1923.
126. Mendoza, J.C. "A PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ASESORAMIENTO PSICOPEDAGÓGICO PARA LA SUPERACIÓN DE TUTORES EN EL MODELO DE UNIVERSALIZACIÓN". Tesis en opción al Título de Máster en Ciencias de la Educación Superior. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, 2005.
127. Menguzzato, M. y Renau, J.J. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, UN ENFOQUE INNOVADOR DEL MANAGEMENT, Editado por el MES, La Habana Cuba, 1996, p.213.
128. Ministerio de Educación. "ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED". Documento en soporte magnético. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2003.
129. \_\_\_\_\_. "ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED HASTA EL CURSO ESCOLAR 2009-10 Y EL AÑO FISCAL 2010". Documento en soporte magnético. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2006.
130. \_\_\_\_\_. "FUNDAMENTOS DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN". Material Básico para la Maestría en Ciencias de la Educación, Edición Pueblo y Educación, La Habana Cuba, S/F.

131. \_\_\_\_\_. "INFORME RESUMEN DEL CURSO ESCOLAR 2007- 2008 DEL MINED". Ejemplar N° 85. República de Cuba, 2008.
132. \_\_\_\_\_. LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE LA ESCUELA. Documento normativo del curso escolar 1993-94, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1993.
133. \_\_\_\_\_. LEY No.76 DE 13 DE FEBRERO DE 1959 TAL COMO QUEDÓ MODIFICADA POR LA LEY No.367 DE 2 DE JUNIO DE 1959 Y SU REGLAMENTACIÓN SEGÚN DECRETO No. 2099 DE 7 DE JUNIO DE 1959, Editado por la Oficina de Publicaciones del Departamento de Relaciones Públicas con el Asesoramiento de Consultoría Legal, La Habana Cuba, 1959.
134. \_\_\_\_\_. MEMORIAS DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA, Editora Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1872.
135. \_\_\_\_\_. "OBJETIVOS PRIORIZADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA EL CURSO ESCOLAR 2008-2009". RESOLUCIÓN N° 118 /08. Ministra de Educación de la República de Cuba. 19 de julio de 2008.
136. \_\_\_\_\_. "OBJETIVOS PRIORIZADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA EL CURSO ESCOLAR 2009-2010". Anexo de la R/M 115 /09. 16 de julio de 2009.
137. \_\_\_\_\_. "REGLAMENTACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. Folleto. La Habana Cuba, 1985.
138. \_\_\_\_\_. "REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED". Dirección de Cuadros del MINED. Folleto. La Habana Cuba, 2000.
139. \_\_\_\_\_. "REGLAMENTO DE TRABAJO METODOLÓGICO". Resolución 119/08. Ministra de Educación de la República de Cuba. 19 de julio de 2008.
140. \_\_\_\_\_. "SEMINARIO NACIONAL DE PREPARACIÓN DEL CURSO ESCOLAR 2009-2010". Folleto Impreso, 2009.
141. Ministerio de Educación Superior. "GUÍA EVALUATIVA DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR NO ADSCRIPTOS AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR". Ministerio de Educación Superior. Documento en soporte digital, 2007.
142. Morales Peix, S.I. "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 de Máster en Investigación Educativa. Camagüey Cuba, 2003.

143. Núñez Reguén, A. "INFORME CIRCULADO EL 21 DE NOVIEMBRE DEL 2008, PARA FACILITAR LA CONCEPCIÓN DE NUEVOS CURSOS PARA DIRECTORES DE ESCUELAS". Documento en soporte digital. Ministerio de Educación. La Habana Cuba, 2008.
144. Ollivier Pérez, H. "LA ACTUALIZACIÓN DE DIRECTIVOS DENTRO DE LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN ESCOLAR". Ponencia presentada al Congreso Internacional Pedagogía 2001. La Habana Cuba, 2001.
145. Omarov, A.M. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD, Editorial ORBE, La Habana Cuba, 1973.
146. \_\_\_\_\_. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD, Editorial ORBE, La Habana Cuba, 1980.
147. Partido Comunista de Cuba. TESIS Y LA RESOLUCIÓN SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN, PROMOCIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS. En Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC, Editora Política, La Habana Cuba, 1976.
148. \_\_\_\_\_. TESIS Y RESOLUCIÓN SOBRE POLÍTICA EDUCACIONAL. En Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC. Editora Política, La Habana Cuba, 1976.
149. Pascual, R. y Glenn Immergant. "UN MODELO DE FORMACIÓN PARA LOS DIRECTORES DE CENTROS ESCOLARES". Revista Educadores. 34(163). 1992
150. Pérez Figueras, E. "ORÍGENES I" Selección de lecturas. Material para la maestría de Supervisión Educativa. Documento en Soporte Digital .S/F
151. Pinto Hernández, M.E y Gómez Parets, C.G. "ALGUNOS APUNTES SOBRE EL SURGIMIENTO DE LA PREPARACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN CUBA", En Folletos Gerenciales, Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. III (12).2000.
152. Pujol, J. "APUNTES SOBRE EL ORIGEN Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA INSPECCIÓN ESCOLAR". Revista Ciencias de la Educación. No.112. 385- 390, 1970.
153. Rodríguez Vivanco, M. TÉCNICAS DE INSPECCIÓN ESCOLAR, Editorial Cultural S.A, La Habana Cuba, 1938.
154. \_\_\_\_\_. INSPECCIÓN ESCOLAR: PRINCIPIOS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA (En dos tomos), Editorial Cultural S.A. La Habana Cuba, 1948.
155. \_\_\_\_\_. INTRODUCCIÓN A LA SOCIOLOGÍA PEDAGÓGICA, Editorial Cultural S.A, La Habana Cuba, 1937.

156. Rossental, M y Iudin, P. DICCIONARIO FILOSÓFICO, Editora Política, La Habana Cuba, 1981.
157. Ruiz Iglesia, M. "LA ARQUITECTURA DEL CONOCIMIENTO". Documento digital. 193-194, S/F.
158. Ruiz Ruiz, J.M. "LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO VISTO DESDE LA UNIVERSIDAD". Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid España, S/F.
159. Santisteban Llerena, M.L. "LA EDUCACIÓN AVANZADA Y LOS EJECUTIVOS DE DIRECCIÓN". Tesis en opción al Título de Máster en Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV, La Habana Cuba, 1996.
160. \_\_\_\_\_. "PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA ESCUELA PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA." Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV, La Habana Cuba, 2003.
161. Silvestre, M y otros. "UNA CONCEPCIÓN DIDÁCTICA Y TÉCNICAS QUE ESTIMULAN EL DESARROLLO INTELECTUAL". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana Cuba, 1993.
162. Torres Pérez, G. Cuevas, C. y Pérez, O. <http://www.monografias.com> / trabajos 14 / dirección educ. 2004.
163. Valera Alfonso, O. ESTUDIO CRÍTICO DE LAS PRINCIPALES CORRIENTES DE LA PSICOLOGÍA CONTEMPORÁNEA, Editores Zuamer, Nayarit México, 1995.
164. \_\_\_\_\_. EL DEBATE TEÓRICO EN TORNO A LA PEDAGOGÍA. Editora EDITEMAS AVC. Santa Fe de Bogotá Colombia, 1999.
165. Valiente Sandó, P. y otros. "PRINCIPIOS, CONTENIDO, NIVELES Y FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA CAPACITACIÓN DE DIRECTORES DE CENTROS DOCENTES: UNA PROPUESTA PARA EL LOGRO DE LA IDONEIDAD". Trabajo presentado en el Evento Internacional Pedagogía 97, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana Cuba, 1997.
166. Valiente Sandó, P. "LA MODELACIÓN DE LA PROFESIONALIDAD DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo". En Folletos Gerenciales. V (9). 2001.
167. \_\_\_\_\_. "CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA". Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP "José de la Luz y Caballero". Holguín Cuba, 2002.
168. \_\_\_\_\_. "FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES. Artículo Resultado del Proyecto "Perfeccionamiento

de los Procesos de Formación y Superación de los Directivos Educativos de la Provincia Holguín”. Documento Digital. 2001.

169. \_\_\_\_\_. “UN MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA LA DIRECCIÓN DE LA SUPERACIÓN POSTGRADUADA DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS EDUCACIONALES”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Material en soporte magnético .Pedagogía 2003.

170. Valle Lima, A.D. LA DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN. APUNTES, Libro en soporte magnético. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación, Ciudad de la Habana Cuba, 2006.

171. \_\_\_\_\_. METAMODELOS DE LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA, Soporte Magnético. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación, Ciudad de la Habana Cuba, 2007.

172. Valle Lima, A.D y Castro Escarrá, O. “RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DOCENTE EN CUBA”. Artículo en Soporte Digital. DFPPP; MINED. S/F.

173. Varona, E.J. SÍNTOMAS FAVORABLES. En “ENRIQUE JOSÉ VARONA: TRABAJOS SOBRE EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA”, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1992.

174. Vázquez Pérez, M.C. “MODELO DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS EDUCACIONALES EN MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”. Villa Clara Cuba, 2007.

175. Vecino Alegret, F. “LA UNIVERSALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES: RETOS Y PERSPECTIVAS”. Conferencia Magistral impartida en Congreso Internacional Pedagogía 2003. Impresa en Palacio de las Convenciones, La Habana Cuba, 2003.

176. Zilberstein, J. “¿NECESITA LA ESCUELA ACTUAL UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE ENSEÑANZA?” Revista Desafío Escolar. Volumen 0 (febrero – abril) 1997.

177. Zilberstein, J y Pórtela, R. “UNA CONCEPCIÓN DESARROLLADORA DE LA MOTIVACIÓN Y EL APRENDIZAJE DE LAS CIENCIAS”.En <http://www.nesco.ci/medios.15/4/2008>.

**Anexo 1**

**Monografía**

**RESEÑA HISTÓRICA DE LA  
DIRECCIÓN DEL PROCESO DE  
PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS  
CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS**

**MSc. Carlos Martínez Mollineda**

**Santa Clara  
2009**

## ÍNDICE

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>1</b>  |
| <b>I PERÍODO DE GESTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1. Primera etapa (desde finales del siglo XVIII hasta la primera mitad del XIX): La dirección descentralizada del proceso de preparación y superación de los docentes y cuadros educacionales.                      | 3         |
| 1.2. Segunda etapa (durante la segunda mitad del siglo XIX): La dirección centralizada del proceso de preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales.                                   | 6         |
| 1.3. Tercera etapa (durante la primera mitad del siglo XX): La intencional dirección descentralizada de la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales.                              | 13        |
| <b>II PERÍODO DE DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS</b>  | <b>19</b> |
| 2.1. Primera etapa (entre 1959 y 1971): La dirección descentralizada del proceso de preparación y superación de los docentes y cuadros durante la Primera revolución educacional.                                     | 20        |
| 2.2. Segunda etapa (entre 1971 y 1999): La dirección centralizada de la preparación y superación de los cuadros durante la Segunda revolución educacional.  | 23        |
| 2.3. Tercera etapa (desde 1999 hasta la actualidad): La combinación de la dirección centralizada y descentralizada del proceso de preparación y superación de los cuadros, durante la Tercera revolución educacional. | 43        |
| <b>IV CONCLUSIONES</b>  | <b>47</b> |
| <b>V BIBLIOGRAFÍA</b>   |           |

## Monografía

# RESEÑA HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS

MSc. Carlos Martínez Mollineda

## INTRODUCCIÓN

Al abordar la historia del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos, algunos investigadores aseguran que se inicia de manera oficial e institucionalizada a partir de 1959, tras el Triunfo de la Revolución.<sup>1</sup>

Si bien dicha tesis no puede considerarse totalmente falsa, no es menos cierto que, formulada de esa manera, induce a ignorar, por omisión, los antecedentes de un proceso que tiene profundas raíces en el pensamiento pedagógico y la Historia de la Educación cubana; antecedentes que deben conocer tanto quienes se empeñan en estructurar y fundamentar la Dirección Científica Educacional como una nueva Ciencia de la Educación, como aquellos que se consagran a la investigación científica de las vías más apropiadas para perfeccionar la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en las condiciones actuales.

La mayoría de los investigadores referidos no sólo omiten los antecedentes del proceso de preparación de los cuadros educacionales cubanos, sino que hacen abstracción también de un componente esencial de este proceso: su dirección.

Sin embargo, el análisis de las investigaciones que ellos han realizado, induce a la conclusión de que la evolución histórica de la dirección del proceso de preparación y

---

1 Entre los investigadores que explican la preparación y superación de los cuadros educacionales sólo a partir del Triunfo de la Revolución, se encuentran: **1)- Santisteban Llerena, M.L.** (LA EDUCACIÓN AVANZADA Y LOS EJECUTIVOS DE DIRECCIÓN. Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV, La Habana Cuba. 1996); **2)- Valiente Sandó, P.** (CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero". Holguín, 2001); y **3)- Vázquez Pérez, M.C.** (MODELO DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS EDUCACIONALES EN MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Villa Clara, 2007).

superación de los cuadros educacionales en Cuba, no puede reconstruirse separándola de la historia del proceso de formación y superación profesional del personal docente.

Tampoco puede reconstruirse de manera acertada, divorciándola de las luchas que ha librado el magisterio cubano en cada época histórica, en favor del desarrollo educacional de nuestro país: debe tenerse en cuenta que en todos los tiempos, la realización de las transformaciones educacionales han requerido la acertada dirección de cuadros preparados para conducirlos, y que a lo largo de todos los tiempos, quienes han dirigido en la Educación, en alguna medida se han preparado y superado profesionalmente para ello, en función de las exigencias que la sociedad les presenta en cada momento.

El análisis histórico del tema debe iluminar la búsqueda de soluciones para los problemas presentes en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, sobre todo en el plano de la concepción teórico-metodológica con que deben ser abordados, para evitar que las nuevas ideas, concepciones y soluciones que se presenten, resulten ser la negación mecánica del pasado o caigan en el error de "reinventar" lo históricamente experimentado.

Para estudiar la evolución histórica de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos, es preciso establecer una periodización que contemple tanto los hechos que tienen lugar antes del 1 de enero de 1959, como en el período de desarrollo de la dirección de ese proceso, que se suceden a partir de esa fecha, como se explica en los epígrafes siguientes.

## **I. PERÍODO DE GESTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS.**

El investigador cubano Rolando Buenavilla Recio y el equipo de trabajo que bajo su mando se ha consagrado al estudio de la Historia de la Educación cubana, sintetizan: *"A lo largo de los siglos XVI, XVII y XVIII no podemos hablar de una organización escolar sistematizada, que sólo aparecerá muy débilmente hacia finales del XVIII, pero durante estos 300 años si son reconocibles las formas no escolares de educación [...]".*

En consecuencia, antes de la última década del siglo XVIII, es difícil encontrar antecedentes históricos del proceso que hoy se denomina “preparación y superación de los cuadros”. Sin embargo, es lógico suponer también que a partir de esa misma década, este proceso tenga antecedentes históricos que deben ser conocidos y considerados si se quiere comprender su florecimiento y fructificación tras el triunfo revolucionario de 1959, y si se quiere encontrar las vías más apropiadas para perfeccionarlo en las condiciones actuales.

### **1.1. Primera etapa (desde finales del siglo XVIII hasta la primera mitad del XIX): La dirección descentralizada del proceso de preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales.**

La primera evidencia de preocupación efectiva por la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales que se encuentra en nuestra Historia, data de 1793, cuando se fundó la "SOCIEDAD PATRIÓTICA DE LA HAVANA" (conocida después como "SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS"),<sup>3</sup> creada en función de los siguientes objetivos: “[...] *promover las escuelas elementales de carácter popular; ejercer el control de las pequeñas escuelas particulares o "escuelas de amigos" y proporcionarles ayuda económica y pedagógica, realizar la inspección escolar y promover la preparación y superación de los maestros [...]*”,<sup>4</sup> maestros que en aquella época, por lo general, fungían también como directores de escuelas.

En su empeño por lograr este objetivo, en 1794 consiguió que el Gobierno Español aprobara y estableciera el "*PROYECTO DE ORDENANZAS PARA LAS ESCUELAS PÚBLICAS*", en el que —entre otras medidas—, se establecía la obligatoriedad de comprobar mediante

2 Buenavilla Recio, R. y otros. HISTORIA DE LA PEDAGOGÍA EN CUBA. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1995.p. 4.

3 La "SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS" fue fundada bajo el nombre de "SOCIEDAD PATRIÓTICA DE LA HAVANA" por la Real Orden del 15 de noviembre de 1792 y fue constituida en el 9 de enero de 1793. (Buenavilla Recio, R. y otros. Ob.cit.p. 19).

4 Buenavilla Recio, R. y otros. Ob. cit.pp. 20- 21. (No aparece subrayado en el original).

exámenes la capacidad de los aspirantes a ejercer el magisterio. Lamentable, su cabal cumplimiento no fue objeto de real preocupación para las autoridades españolas.

Muchos de los ilustres pedagogos de la época, fundadores o miembros de la SEAP, también manifestaron en sus obras una constante preocupación por la preparación y superación profesional del personal docente.

Por sólo citar un ejemplo concreto, recuérdese que ya en 1802, José Agustín Caballero significaba que "*[...] el arte de inspirar las ideas en la cabeza de otro, de disponerlas según su capacidad, de dirigir las bien, es un arte más raro de lo que se piensa [...]*";<sup>5</sup> sentencia que induce a deducir su preocupación por la preparación y superación profesional de todo aquel que ejerce tan difícil arte; preocupación manifiesta en la práctica por el hecho reconocido de que "*[...] no sólo se desempeñó como sacerdote y maestro, sino que se destacó también como filósofo, poeta, traductor y periodista; funciones que ejerció para divulgar su ideario pedagógico, a fin de ponerlo al servicio de la formación y superación de los maestros de su época [...]*",<sup>6</sup> y por consiguiente — valdría la pena agregar— de los directores de escuelas.

Otro ejemplo ilustrativo se encuentra en 1816, cuando el intendente Alejandro Ramírez, al mando de la entonces recién creada "SECCIÓN DE EDUCACIÓN" de la "SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS DE LA HABANA (SEAP)", divulgó las ideas pedagógicas más avanzadas de la época y fundó la "*Revista Bimestre Cubana*" para publicar trabajos científicos, técnicos y pedagógicos.

A partir de 1830 la SECCIÓN DE EDUCACIÓN de la SEAP incluyó entre sus funciones expedir títulos para ejercer como docentes y tres años después extendió la inspección escolar a todas las escuelas de La Habana, utilizándola como una vía para superar profesionalmente a los maestros y directores de escuelas.<sup>7</sup>

---

5 Caballero, J. A. DISCURSO SOBRE LA INFANCIA. Papel Periódico de La Habana, 16 de septiembre de 1802. (No aparece subrayado en el original).

6 Gómez, L. I y Alonso, S. H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: UN MÉTODO REVOLUCIONARIO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 2007.p. 8.

7 Buenavilla Recio, R. y otros. Ob.cit. p. 19.

Si bien el impacto de estas acciones no fue significativo en aquella época, los hechos prueban que desde la primera mitad del siglo XIX existía una clara preocupación por la preparación y superación profesional de todo el personal docente en ejercicio, sin que se excluyera en modo alguno al personal dirigente.

Esta preocupación la manifestó también el Estado Español desde 1842, cuando estableció el "PLAN DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA PARA LA ISLA DE CUBA Y PUERTO RICO", en virtud del cual el Gobierno en la Isla empezó a dirigir la instrucción pública con una política de centralización, encaminada a contener el desarrollo de la conciencia nacional que se gestaba en los centros educacionales.

*Para ello "[...] creó la INSPECCIÓN DE ESTUDIOS que se instaló en La Habana, la cual se dividió en secciones para controlar los diferentes niveles de la enseñanza pública. En las provincias se crearon las Comisiones provinciales de Instrucción Primaria y en cada localidad una Comisión local dependiente de la Provincial. Las Comisiones Municipales estaban integradas por autoridades civiles y eclesiásticas, los regidores de los ayuntamientos y personas ilustradas. El Vice- Real Protector de la Instrucción pública era el jefe de toda la organización escolar, en representación del poder real en la Isla".<sup>8</sup>*

De modo que la primera mitad del siglo XIX se caracterizó por una constante preocupación por la preparación y superación profesional del personal docente y los cuadros, tanto por parte de la SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS, institución representante de los intereses criollos, como por la Capitanía General de la Isla de Cuba, máximo representante de los intereses de la metrópoli española.

Aunque por ambas partes se realizaban acciones en este sentido, ninguna logró un impacto significativo, porque se realizaban de manera descentralizada.

Esta dualidad se mantuvo hasta 1846, cuando el Gobierno Español suprimió la SECCIÓN DE EDUCACIÓN de la SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS DEL PAÍS y traspasó todas sus prerrogativas a la INSPECCIÓN DE ESTUDIOS, órgano que asumió a partir de entonces la dirección de todas las acciones relacionadas con la preparación y superación del personal docente y los cuadros educacionales, mediante comisiones provinciales y locales.

Con esta medida se inicia la dirección centralizada del proceso de preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales en nuestro país.

**1.2. Segunda etapa (durante la segunda mitad del siglo XIX): La dirección centralizada del proceso de preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales.**

Al inicio de la década de 1860 ya resultaba evidente que la INSPECCIÓN DE ESTUDIOS no había logrado apagar el ansia de independencia de los criollos, ni evitar que los educadores utilizan las aulas como trincheras para la formación patriótica de las nuevas generaciones.

En consecuencia, en 1863 el Gobierno Español estableció un nuevo PLAN DE ESTUDIOS, con el cual refrendó los aspectos que convenían a sus intereses, tales como el papel hegemónico de las autoridades coloniales en la esfera educativa y la concepción de la INSPECCIÓN ESCOLAR como forma de ejercer el poder desde las estructuras de dirección que operan en la base, con lo cual —de hecho— desarticuló funcionalmente las estructuras superiores e intermedias de la INSPECCIÓN DE ESTUDIOS, que habían sido creadas para ejercer esta función.<sup>9</sup>

Este cambio constituyó un duro golpe para el desarrollo de la preparación y superación profesional de los docentes y dirigentes educacionales, porque ni la JUNTA SUPERIOR DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA DE LA ISLA DE CUBA, ni las JUNTAS PROVINCIALES DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA, ni las JUNTAS LOCALES DE PRIMERA ENSEÑANZA, estaban integradas por personal calificado para superar a nadie, sino por personas de probada fidelidad a la corona española.<sup>10</sup>

De modo que cuando estalla la Guerra de 1868, ya se había conformado un nuevo SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EDUCACIÓN, caracterizado por delegar en las estructuras de base el ejercicio de la inspección, no como vía de preparación y superación profesional,

---

8 Buenavilla Recio, R. y otros. Ob.cit.p. 42.

9 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA. Anexo 4 de la Tesis doctoral "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". ICCP. La Habana Cuba, 2002.p. 12.

10 Liras, J. E. RESUMEN DE LA LEGISLACIÓN DE PRIMERA ENSEÑANZA VIGENTE EN LA ISLA DE CUBA. Imprenta y librería "La Propagandista". La Habana Cuba, 1895pp. 348-349.

sino como mecanismo para controlar la conducta, proyecciones políticas y modos de actuación de cada docente y dirigente educacional. Prueba de ello es que se fortaleció la subordinación jurídica, política y económica de los docentes al Capitán General de la Isla y sus homólogos en los territorios, quienes se arrogaban el derecho de intervenir en su actividad pedagógica, para dictaminar, evaluar e inspeccionar las conductas, actitudes y posiciones políticas que debían asumir.

Valórese que a partir de la creación de este sistema, en todos los centros educacionales del país —incluida la Real Universidad de La Habana—, las relaciones entre dirigentes y dirigidos se desarrollaron a imagen y semejanza de las **relaciones de dirección** entre españoles y cubanos: Los modos de actuación de los docentes se interpretaban como manifestaciones de fidelidad o infidelidad a la Corona; cualquier tipo de oposición profesional se entendía como traición y ésta se castigaba con el presidio, el destierro o la muerte.<sup>11</sup>

No se olvide que el 15 de septiembre de 1871, el Conde de Valmaseda promulgó una reforma en la instrucción pública —conocida como Reforma de Valmaseda— que puso nuevamente la educación moral de las nuevas generaciones en manos del clero: “[...] *A partir de este momento, el espíritu reaccionario de la enseñanza se acentuó. Cualquier frase de tipo instructivo que en Cuba fuera oficialmente pronunciada tenía que estar estrictamente sometida a los sagrados intereses de la Religión y el Estado*”.<sup>12</sup>

Posiblemente el ejemplo más ilustrativo de los mecanismos de represión propios de esta época, se encuentre en el injusto proceso seguido contra los ocho estudiantes de Medicina, acusados de profanar la tumba de un periodista español, y asesinados por esta causa, el 27 de noviembre de 1871.<sup>13</sup>

---

11 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA. Ob.cit.pp. 13- 14.

12 Buenavilla Recio, R. y otros. Ob.cit.p. 57.

13 Para profundizar al respecto véase: Le Roy y Galves, L. F. EL FUSILAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES. Editorial de Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro. La Habana Cuba, 1971.

Puede afirmarse que durante el desarrollo de la llamada Guerra de los Diez Años (1868-1878), aunque oficialmente se centralizó la preparación y superación profesional del personal docente y los cuadros educacionales, tal centralización realmente significó completa inacción en este sentido, lo cual estuvo determinado por las siguientes razones: 1) los dirigentes educacionales no estaban obligados, motivados ni interesados en cooperar con los docentes en la dirección del proceso docente-educativo, sino en obligarlos a cooperar con el Gobierno Militar de la Isla en la defensa del régimen colonial; 2) en correspondencia con este fin, los modos de actuación, las actitudes y proyecciones que exigía a los educadores, no tenían su determinación ni en el carácter ni en el contenido de las actividades pedagógicas que ellos realizaban, sino en el enfoque ideopolítico con que debían desarrollarse las mismas; y 3) los creadores de este sistema no estaban interesados en perfeccionar la labor pedagógica de los docentes y cuadros, sino limitar la intencionalidad ideopolítica de sus acciones educativas.<sup>14</sup>

Ante esta situación, en cuanto terminó la guerra, en el propio 1878, la SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS fundó una Escuela Preparatoria de Maestros y presionó al Gobierno Colonial hasta lograr que dos años más tarde, en 1880, dispusiera la creación de escuelas normales, disposición que sólo una década más tarde se vería materializada.<sup>15</sup>

En lugar de dedicarse a fundar escuelas normales, como la Guerra de los Diez Años terminó sin lograr los objetivos independentistas que se había propuesto, el Gobierno Español priorizó el establecimiento de un férreo control estatal sobre la actividad educativa y la preparación y superación del personal docente.

A tales efectos, el 18 de junio de 1880 promulgó un nuevo "*PLAN DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA*" que dejó sin efecto la Reforma de Valmaseda y permitió la emisión de nuevas medidas, al amparo de la Real Orden del 7 de diciembre de 1880, que revelaban la

---

14 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA. Ob.cit.p. 15.

15 Barcia, M. M., García, G. y Torres-Cuevas, E. HISTORIA DE CUBA. LA LUCHA POR LA INDEPENDENCIA NACIONAL Y LAS TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES (1868-1898). Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 2002.p. 310.

preocupación estatal por la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros. Entre ellas se destacan las siguientes:

- 1º. Los dirigentes educativos se responsabilizan con la determinación de los requisitos pedagógicos y políticos para ejercer la docencia.
- 2º. Las estructuras de dirección asumen la responsabilidad que les compete en la formación y superación del personal docente, sobre una fuerte base pedagógica, pero con una marcada intencionalidad política.
- 3º. La Universidad de La Habana, como centro de Educación Superior, asume la responsabilidad de orientar la dirección del proceso docente- educativo que realizan los docentes de todas las Enseñanzas.<sup>16</sup>

Para materializar esta última disposición, en 1883 se creó el DISTRITO UNIVERSITARIO DE LA HABANA para el régimen de la enseñanza pública en las seis provincias. Su creación significó la definición, al menos en el plano teórico y jurídico, de la responsabilidad que tenía la Real Universidad de La Habana en la dirección del trabajo técnico- metodológico de todo el personal docente. El Rector pasó a ser el jefe de todos los establecimientos de enseñanza pública que existían.<sup>17</sup>

Este papel fue ratificado cuatro años más tarde, cuando “[...] *Por Real Orden de 22 de marzo de 1887 se declaró que las Juntas Provinciales deben obedecer al Rector sin excusa ni pretexto alguno [...]*”.<sup>18</sup>

De modo que tras la creación del DISTRITO UNIVERSITARIO DE LA HABANA, resultó evidente que las estructuras de dirección de la Educación eran responsables de regular la preparación y superación profesional del personal docente, sobre una fuerte base pedagógica, lo que suponía que los dirigentes educacionales se consagraran al estudio para cumplir con rigor sus funciones.

16 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA”. Ob.cit. p.18.

17 Buenavilla Recio, R. y otros. Obr. cit.p. 66.

18 Buenavilla Recio, R. y otros. Obr. cit.p. 356.

Precisamente durante el año 1883 —fecha en que se inicia este proceso— José de la Luz y Caballero legó un aforismo de extraordinaria vigencia, que demuestra el alto nivel de comprensión que se tenía en la época, acerca de la necesidad e importancia de que el director de escuela tuviera una formación pedagógica que sustentara su prestigio profesional.

Durante ese año, al diseñar la Escuela Náutica, José de la Luz y Caballero propuso que la dirección fuera desempeñada por uno de los profesores, a partir del criterio de que *"[...] La reputación científica y moral son dos palancas, y las únicas palancas con que un director llevará a sus alumnos por donde quiera y hasta donde quiera en la carrera de las ciencias y las costumbres."*<sup>19</sup>

Lamentablemente, tal sentencia sólo constituyó una formulación teórica pues se hizo muy poco entonces para materializarla: En 1890, por fin, se crean las Escuelas Normales de Maestros, pero se iniciaron con un profesorado inepto y con programas atrasados, razón por la cual no pueden considerarse como verdaderos centros formadores de pedagogos.

En las que sólo aceptaban varones, el ingreso se establecía a los 14 años, en tanto en las de hembras, a los 13. Los alumnos eran de diferentes tipos: oficiales (seguían los cursos regularmente), domésticos (asistían a determinadas actividades) y libres (sólo acudían a los exámenes). Los títulos emitidos eran de dos tipos: para maestros elementales y para maestros superiores.<sup>20</sup>

El plan de estudios incluía un curso completo de la Pedagogía que convenía a los intereses colonialistas. Incluso se tiene noticias de que, para evitar posibles desviaciones en este sentido, *"[...] Los profesores de estas escuelas fueron cubiertos por españoles y los directores fueron traídos expresamente de España para cumplir*

---

19 De la Luz y Caballero, J. INFORME SOBRE LA ESCUELA NÁUTICA. (Presentado el 11 de diciembre de 1833). En: Escritos Educativos. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1991.pp. 214- 215.

20 Barcia, M. M., García, G. y Torres-Cuevas, E. HISTORIA DE CUBA. LA LUCHA POR LA INDEPENDENCIA NACIONAL Y LAS TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES (1868-1898). Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 2002.p. 310.

*esta función.*"<sup>21</sup>

De modo que todas las medidas adoptadas en la segunda mitad del siglo XIX por el Gobierno Español, en la práctica, no pasaron de ser simples declaraciones en blanco y negro. Las turbulencias de la llamada *Tregua Fecunda* (1878-1895) y el desarrollo de la Guerra Independentista (1895-1898), no permitieron su materialización. Si alguna importancia se pudiera atribuir a las mismas, radica en el hecho de que ilustran la convicción acerca de la necesidad de preparar a los docentes y dirigentes educacionales en los fundamentos científicos de la actividad que dirigen.

Esta convicción estaba presente a finales del siglo XIX, cuando se produjo la Primera Ocupación Militar Norteamericana en Cuba (1899-1902), momento en que la centralización de la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales que no logró el Gobierno Español, a pesar de sus múltiples intentos durante medio siglo, iba a ser lograda en unos pocos meses, porque tributaba al principal objetivo estratégico que perseguían los norteamericanos al ocupar militarmente la Isla: crear las bases socioeconómicas, políticas y culturales para convertir a Cuba en una neocolonia de los Estados Unidos de Norteamérica.

Entre las medidas que se tomaron a tal efecto se destacan las siguientes, por su estrecha vinculación con la preparación y superación profesional del personal docente y los cuadros educacionales:

- **LA ORDEN MILITAR No. 119/1900:** Propició que más de 1250 maestros cubanos visitaran la Universidad de Harvard en calidad de "excursión científica y pedagógica". Durante las seis semanas que permanecieron en los Estados Unidos, "[...] *Sobre la asignatura organización de las escuelas americanas se ofrecieron tres conferencias y visitas a distintos tipos de escuelas, con exposiciones sobre la niñez y su desenvolvimiento, y sobre los métodos y procedimientos de enseñanza [...]*".<sup>22</sup> La cita acusa que en la aplicación de esta ley, el magisterio cubano comenzó a familiarizarse con la ORGANIZACIÓN ESCOLAR, entendida desde entonces como una rama de la PEDAGOGÍA que estudia la organización y dirección de centros

---

21 Buenavilla Recio, R. y otros. Obr.cit.pp. 65- 66

22 Buenavilla Recio, R. y otros. Obr. cit.p. 135.

educativos.

- **LA ORDEN MILITAR NO. 266/1900:** Promulgó un plan de reforma universitaria y estableció la creación de la Escuela de Pedagogía de la Universidad de La Habana, adscrita a la Facultad de Ciencias y Letras; primer centro universitario que se encargó de la formación de especialistas en Pedagogía en un país de habla española. A partir de la creación de esta escuela, tanto la PEDAGOGÍA — fundamentada en el Pragmatismo— como la ORGANIZACIÓN ESCOLAR como una de sus ramas, se empezaron a estudiar como disciplinas básicas para la formación de docentes y dirigentes educacionales, respectivamente, en correspondencia con las transformaciones prácticas que la ocupación norteamericana introducía en el país.

Enrique José Varona, Esteban Borrero Echevarría, Lincoln de Zayas y otros eminentes educadores de la época, no tardaron en darse cuenta de que la Pedagogía inculcada por los norteamericanos tenía una clara intencionalidad política: convertir la educación cubana en un instrumento de penetración y dominación ideológica en función de los intereses hegemónicos de los Estados Unidos. Por otra parte, se percataron de que mientras los interventores les hablaban de la "Organización Escolar" como la rama de la Pedagogía que aborda el estudio de la dirección en la Educación, realizaban transformaciones educacionales en Cuba que no eran reducibles a este concepto.<sup>23</sup>

Por tanto, sin olvidar la macabra intencionalidad política de estas acciones, es preciso reconocer que durante la primera ocupación militar norteamericana, la centralización de la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales alcanzó un nivel de desarrollo y capacidad de impacto en el sistema educativo cubano, nunca antes logrado, lo cual estuvo determinado no sólo por la rigurosa aplicación de las órdenes militares antes referidas, sino también por la óptima utilización de la INSPECCIÓN ESCOLAR a tales efectos, entendida y desarrollada no sólo como una inquisición

---

23 Alonso Rodríguez, S. H. PROPEDEÚTICA DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Edición en soporte magnético. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2005.p. 53.

fiscalizadora, sino también como una actividad de superación profesional con “[...] carácter de dirección, orientación y magisterio [...]”.<sup>24</sup>

### **1.3. Tercera etapa (durante la primera mitad del siglo XX): La intencional dirección descentralizada del proceso de preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales.**

El 20 de mayo de 1902 marca el fin de la primera ocupación militar norteamericana y el inicio de la República Mediatizada, lo cual significó la creación de un nuevo aparato estatal para dirigir todas las esferas de la vida de la sociedad.

Sin embargo, la SECRETARÍA DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA creada por los norteamericanos llegó a ser un SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EDUCACIÓN tan sólido que su estructura se mantuvo prácticamente intacta hasta 1909.

El sistema de trabajo que la caracterizaba (Sistema de Inspección) fue el único de sus componentes que habría de ser intencionalmente desarticulado, no por decretos, sino por el abandono teórico y práctico a que fue sometido.<sup>25</sup>

El Dr. Ramiro Guerra explica este fenómeno a partir de las marcadas diferencias que existen entre norteamericanos y cubanos en el plano de la cultura, las convicciones filosóficas, las experiencias político- administrativas y las aspiraciones e ideales,<sup>26</sup> pero en este intencional proceso influyeron también los factores políticos, científicos y pedagógicos que se explican a continuación.

El primer factor que de manera inmediata influyó en este proceso fue el establecimiento de la República de Cuba como una supuesta “democracia representativa y multipartidista”, lo que posibilitó que en todos los cargos de dirección relacionados con la Educación, los pedagogos fueran sustituidos por representantes de los partidos políticos; hombres que, más motivados por el lucro que por el desarrollo educacional del

24 Pérez Jilgueras, E. LA INSPECCIÓN ESCOLAR EN CUBA. BREVE RESEÑA HISTÓRICA. En: Revista Educación. Editorial Pueblo y Educación, La HabanaCuba, 1996.p. 34.

25 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA. Ob.cit. p. 28.

26 Para profundizar sobre este factor véase: Guerra, R. LA INSTRUCCIÓN PRIMARIA EN CUBA DE 1902 A 1935. En *Revista de Instrucción Pública*. Año I. No.1. La Habana Cuba, octubre de 1925.pp. 25-89.

país, carecían de la capacitación y el interés requerido para seguir un régimen de actividad laboral basado en la preparación y superación profesional de los subordinados. En consecuencia, cada vez en mayor medida, la INSPECCIÓN ESCOLAR fue sustituida por la rendición de informes; la preparación técnico- pedagógica por la cuantificación del nivel profesional de los maestros en ejercicio; y la cooperación con los docentes en la dirección del proceso docente-educativo, por el control estadístico del comportamiento de los indicadores de eficiencia educacional.<sup>27</sup>

El segundo factor fue la creación de la TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, dada a conocer en 1903 por F.W. Taylor, a partir de la publicación de su obra *“Administración de Oficinas”*, en la que fundamenta pragmáticamente nuevos conceptos y principios de dirección, que hiperbolizan la importancia del taller para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Bajo la influencia de esta nueva concepción, en la esfera educacional se desarrolla la “ORGANIZACIÓN ESCOLAR” como disciplina científica que pretende concretar en la escuela los conceptos y principios organizativos de Taylor.<sup>28</sup>

La única voz que se levantó contra esta mecánica traspolación, fue la de Enrique José Varona, quien desde 1905 alertó: *“Convertir la educación del pueblo en una mera función administrativa es destruir la educación; es cegar en su fuente la obra de la renovación y la perpetuidad de un grupo humano. Pero no es ello culpa de los administradores. Si así resulta, es porque el pueblo se ha desatendido de su papel superior de dirección y vigilancia”*.<sup>29</sup> A pesar de esta alerta, así resultó.

En semejante contexto, paulatinamente dejó de tener sentido pensar siquiera en un sistema de preparación y superación profesional para los docentes y mucho menos, para los directores de escuelas. Realmente era algo por el que pocos llegaron a

---

27 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA. Ob.cit. p.28.

28 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA”. Ob.cit. pp. 28- 29.

29 Varona, E. J.. SÍNTOMAS FAVORABLES. En “Enrique José Varona: Trabajos sobre educación y enseñanza.” Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1992p. 308.

interesarse o preocuparse durante toda la República Mediatizada, incluso en la Universidad de La Habana, lo cual permite comprender por qué desde 1923 el joven revolucionario Julio Antonio Mella denunció valientemente: “[...] *Los cretinos y los inmorales han asaltado las cátedras y desde allí, como venerables inquisidores, pretenden cretinizar e inmoralizar la niñez y la juventud*”.<sup>30</sup>

Dos años más tarde, en 1925, Ramiro Guerra caracterizó la situación imperante comparándola con la existente a principios de siglo y con ello, reveló las causas del abandono total a que había sido intencionalmente sometida la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros: “[...] *Hemos pasado al extremo opuesto: cargos vitalicios, títulos definitivos, sueldos fijos iguales para todos, excensión de todo estudio forzoso, ley de retiro muy amplia [...]*”.<sup>31</sup>

La crisis económica de 1929 a 1933 y la situación revolucionaria que se creó en el país durante los primeros años de la década del 30, con su consecuente inestabilidad política, permitieron que la inercia funcional y el burocratismo invadieran desde la base todos los niveles del SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EDUCACIÓN CUBANA,<sup>32</sup> de modo que la preparación y superación profesional quedó tan descentralizada, que pasó a ser sólo un problema personal de cada docente y director de escuela que se respetara a sí mismo.

Y es justo reconocer que no fueron pocos los educadores cubanos que, en condiciones tan adversas, por respeto a sí mismos, a sus estudiantes y a la profesión, buscaron alternativas para garantizar su propia preparación y superación profesional, apelando al autodidactismo y matriculando por voluntad propia en las pocas instituciones formadoras de docentes que sobrevivieron las ráfagas de abandono de la época o fueron creadas a pesar de ellas.

---

30 Mella, J. A. EL CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIANTES. En Revista Alma Mater. Año II. No. 5. La Habana, Cuba, marzo de 1923.p. 11.

31 Guerra, R. LA INSTRUCCIÓN PRIMARIA EN CUBA DE 1902 A 1935. En “Revista de Instrucción Pública”. Año I. No.1. La Habana, Cuba, octubre de 1925.pp. 25-89. (No aparece subrayado en el original)

32 Alonso Rodríguez, S. H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA. Ob.cit. p. 32.

Mención especial requieren en este sentido las Escuelas Normales, instituciones que cargaron el peso fundamental de la formación de maestros y directores de escuelas durante toda la primera mitad del siglo.

En este proceso y durante toda la centuria, no menos significativa fue la labor realizada por la ESCUELA DE PEDAGOGÍA de la Universidad de La Habana, donde obtuvieron título de nivel superior destacados educadores de la época.

En el seno de la misma, durante el mes de enero de 1935, se crearon al unísono la cátedra de SOCIOLOGÍA PEDAGÓGICA y la de TÉCNICAS DE INSPECCIÓN ESCOLAR,<sup>33</sup> preferidas por los interesados en el estudio de la inspección y dirección de instituciones educativas, quienes en 1937 y 1938 ya podían contar con textos para las asignaturas homónimas, escritos por Martín Rodríguez Vivanco: 1) *Introducción a la sociología pedagógica*,<sup>34</sup> 2) *Técnicas de inspección escolar*,<sup>35</sup> y 3) *Inspección escolar: principios y técnicas para mejorar la enseñanza*.<sup>36</sup>

En estas obras, Martín Rodríguez Vivanco demuestra algo totalmente inconcebible en aquella época: “[...] *la posibilidad real de ejercer la Inspección Escolar en función del perfeccionamiento de los docentes, como un proceso de educación de adultos que se realiza a través del entrenamiento en ejercicio y a partir de la demostración; todo ello en un clima de franca comunicación profesional entre iguales, en el que la autoridad se basa en la ejemplaridad profesional, el conocimiento científico, la capacidad persuasiva y la experiencia pedagógica*”.<sup>37</sup>

---

33 Escuela de Pedagogía de la Universidad de La Habana. EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO No. 7811 DEL AÑO 1828, A NOMBRE DE MARTÍN RODRÍGUEZ VIVANCO. Archivo Central de la Universidad de La Habana, 1828.p. 9.

34 Rodríguez Vivanco, M. INTRODUCCIÓN A LA SOCIOLOGÍA PEDAGÓGICA. La Habana, Cultural S.A., 1937. (La obra fue reeditada en 1939 y 1950).

35 Rodríguez Vivanco, M. TÉCNICAS DE INSPECCIÓN ESCOLAR. La Habana, Cultural S.A., 1938. (La obra fue reeditada en 1939 y 1943).

36 Rodríguez Vivanco, M. INSPECCIÓN ESCOLAR: PRINCIPIOS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA. (En dos tomos). La Habana, Cultural S.A., 1948. (La obra fue reeditada en 1950 y 1953).

37 Gómez, L. I y Alonso, S. H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: UN MÉTODO REVOLUCIONARIO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Ob.cit.p. 70.

En 1940 las fuerzas progresistas logran participar en la redacción de una nueva CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA, en la que quedaron refrendadas las más caras aspiraciones que el pueblo cubano podía formularse entonces, entre las que se destacan las relacionadas con el desarrollo educacional del país.

La llamada CONSTITUCIÓN DE 1940, en su Artículo No. 52, dejó establecido que: *“Toda Enseñanza pública será dotada en los presupuestos del Estado, la Provincia o el Municipio, y se hallará bajo la dirección técnico-administrativa del Ministerio de Educación, salvo aquellas enseñanzas que por su índole especial dependan de otros ministerios”*.<sup>38</sup> Luego, en el Artículo 160, ratificó la definición del MINED como un órgano exclusivamente técnico.

Para instrumentar el cumplimiento de estos artículos, el 10 de octubre de 1940 se emitió el Decreto Ley No. 2866, con el cual fue constituido y legalmente reconocido el MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (MINED).

La definición del MINED como un órgano técnico propició —por una parte— el análisis y discusión de las funciones que debían asumir y los modos de actuación de los cuadros y funcionarios del Organismo en la reorientación y el control de la actividad profesional de los docentes, el desarrollo del proceso docente-educativo y la efectividad del trabajo de la escuela.

Por otra parte estimuló a los cuadros educacionales del Organismo, así como a los que aspiraban a trabajar en el mismo, a realizar estudios superiores para obtener los títulos requeridos a tales efectos, para lo cual debían matricular en la Escuela de Pedagogía de la Universidad de La Habana, institución que de hecho, sin proponérselo ni reconocerlo jamás, durante las décadas de 1940 y 1950 fungió como si fuera la escuela superior de cuadros del MINED.

Entre las ideas que se divulgaron entonces en este centro, descuellan las de Martín Rodríguez Vivanco, quien revitalizó y desarrolló la INSPECCIÓN ESCOLAR, hasta el punto de adelantarse a su propia época, asociándola con la preparación y superación

---

38 Véase: “CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA”, publicada en la Gaceta Oficial de la República del 8 de julio de 1940. Editada por la Compañía Editora de Libros y Folletos. La Habana 1940. p. 16.

profesional del personal docente en ejercicio y por tanto, de los directores de escuelas. Para ello, empezó por definir la diferencia esencial entre su propuesta y la práctica anterior, en los términos siguientes: “[...] *Hasta ahora se ha tenido por finalidad exclusiva de la inspección ejercida el aspecto administrativo y no se advierten progresos técnicos que evidencien una dirección pedagógica bien orientada.*”<sup>39</sup>

Vivanco llegó a describir los modos de actuación que debían caracterizar a los cuadros y funcionarios de los niveles directivos del MINED, modos que presuponen un alto nivel de preparación pedagógica para ejercer tales cargos:

- “[...] *El inspector ha de actuar como fiscal en determinados casos, otras veces como entrenador o ayudador del maestro, y siempre como experto científico de la educación y líder responsable.*”<sup>40</sup>
- “[...] *Las autoridades escolares modernas y bien orientadas sabrán que no es posible exigir a los maestros lo que ellas mismas han sido incapaces de realizar.*” [...] *Es más, las verdaderas autoridades escolares, salidas de las filas experimentadas del magisterio, han de seguir siendo maestros y mantendrán una efectiva cooperación con los más humildes servidores del aula. Las diferencias de cargo serán debidas a mayor capacidad, conocimiento, experiencia y nunca a los privilegios irritantes y a las influencias políticas o sociales.*”<sup>41</sup>
- “*Los asuntos administrativos estarían subordinados a los pedagógicos y recibirían menos atención que éstos.*”<sup>42</sup>

Sin embargo, las avanzadas ideas de Vivanco quedaron en blanco y negro, pues chocaron en la práctica con el tradicional nombramiento de los cuadros y funcionarios del MINED, atendiendo a razones políticas y no profesionales; lo que determinó, por una parte, la falta de preparación de los mismos para desarrollar los modos de actuación propuestos por este autor y, por la otra, el predominio en la gran mayoría de ellos, del

---

39 Rodríguez Vivanco, M. INSPECCIÓN ESCOLAR (PRINCIPIOS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA)” Editorial Cultural. S.A. La Habana, Cuba. Tomo 1p. 42.

40 Ibídem. p. 8.

41 Ibídem.p. 15.

42 Ibídem.pp. 17-18.

interés por obtener un considerable beneficio económico durante el corto ejercicio del cargo, sobre el deber de cumplir las funciones educativas que el mismo suponía.<sup>43</sup>

No debe olvidarse que —como denunciara Raúl Ferrer— *“Uno de los más grandes malversadores de la historia cubana ante el cual queda deslucido el famoso Ali Babá de los cuentos persas, fue el Ministro de Educación José M. Alemán, cuyos robos de decenas de millones de pesos, junto a otros tremendos desfalcos del régimen del Dr. Grau San Martín, dio origen a la célebre causa número 82”*.<sup>44</sup>

La corrupción político-administrativa y el desfaldo de los fondos públicos destinados a la Educación como sello característico del funcionamiento del MINED en todos los niveles de dirección, se haría mucho más marcada a partir del Golpe de Estado de 1952, que impuso el régimen dictatorial de Fulgencio Batista. Prueba de ello es que apenas dos años después, Ramiro Guerra acusa la necesidad de revolucionar la situación existente, al plantear: *“El funcionamiento satisfactorio de una sociedad democrática en todos sus aspectos, depende en gran parte de la existencia de un sistema de educación vigoroso y eficaz”*.<sup>45</sup>

La revolución social que hacía falta para lograrlo, en aquellos precisos momentos ya se estaba gestando.

## **II. PERÍODO DE DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES CUBANOS.**

En consecuencia, sólo a partir del Triunfo de la Revolución puede hablarse en Cuba de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros, como un proceso sistemáticamente planificado, orientado, coordinado, organizado, regulado, controlado, masivamente realizado y políticamente conducido.

---

43 Gómez, L. I y Alonso, S. H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: UN MÉTODO REVOLUCIONARIO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Ob.cit.p. 70.

44 Ferrer, R. LA LEY DE NACIONALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA. En Revista Cuba Socialista. Año 1. La Habana Cuba, septiembre de 1961.p. 53.

45 Guerra, R. REHABILITACIÓN DE LA ESCUELA PÚBLICA. UN PROBLEMA VITAL EN CUBA EN 1954" Editorial Venceremos. La Habana Cuba, 1960.p. 145.

El Dr. Pedro Valiente Sandó (2001) distingue en este proceso “[...] *cuatro períodos que se pueden deslindar a partir de considerar los principales objetivos y tareas de la política educacional y los niveles de desarrollo educativo que fue logrando el país, tanto en lo cuantitativo como cualitativo, y con el perfeccionamiento que fue teniendo la política relativa al trabajo con los cuadros*”.<sup>46</sup>

- 1°. Entre 1959 y 1973.
- 2°. De 1973 a 1983.
- 3°. Entre 1983 y 1991.
- 4°. De 1991 hasta el 2001.

Aunque su periodización responde a una lógica razonable y aporta elementos significativos para la caracterización de cada etapa, resulta mucho más convincente explicar el desarrollo de la preparación y superación de los cuadros educacionales a partir de las tres revoluciones educacionales que se han sucedido en nuestro país, teniendo en cuenta que desde 1959 y hasta la fecha, quienes han dirigido la Educación, se han preparado y superado profesionalmente en función de las exigencias afrontadas en cada una momento histórico.

En correspondencia con este criterio, se puede establecer la siguiente periodización histórica de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales:

### **2.1. Primera etapa (entre 1959 y 1971): El desarrollo descentralizado de la preparación y superación de los docentes y cuadros durante la Primera revolución educacional.**

La Primera revolución educacional de nuestra Historia, asociada a la batalla por la alfabetización de todo el pueblo, se inició en el propio año 1959, con la adopción de un conjunto de medidas encaminadas a masificar y universalizar la educación en todo el

---

46 Valiente, P. CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA. Tesis doctoral. Holguín, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, 2001, pp. 10-11.

país, en cumplimiento del PROGRAMA DEL MONCADA; entre las que se encontraba la concepción, experimentación, organización y desarrollo de métodos para erradicar el analfabetismo. Alcanzó su apogeo en 1961, con el despliegue de la Campaña Nacional de Alfabetización, que constituyó el compromiso de todo el pueblo con la promesa que Fidel hiciera en las Naciones Unidas en 1960, de erradicar el analfabetismo a nivel nacional en un año. Esta hazaña abrió las puertas a todos los planes de desarrollo educacional y cultural que se desarrollaron hasta 1972, entre los cuales se destacan las sucesivas batallas por el 6to y el 9no grados en la Educación de Adultos, con las cuales se dio seguimiento a los alfabetizados.

El desarrollo de tales hazañas educativas, planteó el imperativo de desarrollar planes de preparación y superación profesional para todo el personal docente, con énfasis en la capacitación de los cuadros de base.

A tales efectos, el MINED emitió el *“Decreto No. 2099 de 7 de junio de 1959”*, con el cual estableció un sistema de preparación y superación profesional a nivel nacional, provincial y municipal, dado en los siguientes términos:

- *“Artículo 173: “Todos los años, durante las vacaciones de verano, se efectuarán los Cursillos de Perfeccionamiento [...] para profesores de los planteles de Enseñanza Secundaria y de Nivel Medio y para Directores y Maestros de Enseñanza Primaria. [...] Los Directores y Sub-Directores de los Departamentos Provinciales y los Directores de los Departamentos Municipales de Educación, cooperarán también al perfeccionamiento de los Profesores y Maestros por medio de reuniones o Congresos Provinciales y Municipales del personal docente respectivo, que se efectuarán no menos de una vez en cada curso, para dictar orientaciones y cultivar su compenetración y superación, sin perjuicio de las funciones ordinarias de superación y guía constante de dicho profesorado, propias de tales Departamentos”.*<sup>47</sup>

Para rectorar este sistema, el 20 de abril de 1960 se fundó el INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN (ISE),<sup>48</sup> con la misión de *“Realizar cursos, cursillos, seminarios y actividades*

---

47 Ministerio de Educación. LEY No.76 DE 13 DE FEBRERO DE 1959 TAL COMO QUEDÓ MODIFICADA POR LA LEY No.367 DE 2 DE JUNIO DE 1959 Y SU REGLAMENTACIÓN SEGÚN DECRETO No. 2099 DE 7 DE JUNIO DE 1959. Editado por la Oficina de Publicaciones del Departamento de Relaciones Públicas con el Asesoramiento de Consultoría Legal. La Habana Cuba, 1959p. 100.

48 El ISE fue constituido en virtud de la Resolución Ministerial No. 0349, del 20 de abril de 1960. Luego fue denominado “INSTITUTO DE SUPERACIÓN EDUCACIONAL” y por último, cambió su nombre por el de “INSTITUTO DE PERFECCIONAMIENTO EDUCACIONAL” (IPE), con el cual existió hasta 1992.

*de índole similar, destinadas a la preparación y superación y perfeccionamiento del personal docente, técnico y administrativo en ejercicio*".<sup>49</sup>

El desarrollo de la Campaña de Alfabetización durante 1961 reveló la necesidad e importancia de priorizar y sistematizar la preparación y superación de los cuadros en todos los Organismos de la Administración Central del Estado, como condición indispensable para fortalecer la Revolución. Prueba de ello es que en 1961, Ernesto Ché Guevara tuvo la iniciativa de organizar un curso de preparación para los administradores de los centrales azucareros recién nacionalizados, a partir de la cual concibió y fundó la ESCUELA PARA ADMINISTRADORES "PATRICIO LUMUMBA", que funcionó hasta 1966 como la institución pionera en la preparación y recalificación de dirigentes para la economía.<sup>50</sup>

Un año más tarde, en 1962, Ernesto Ché Guevara publicó su trascendente artículo "EL CUADRO, COLUMNA VERTEBRAL DE LA REVOLUCIÓN", en el que significa: "*Desarrollar los cuadros, es, pues, una tarea inaplazable del momento*".<sup>51</sup>

La trascendencia de esta tarea, particularmente en el MINED, fue significada por el máximo líder de la Revolución, Fidel Castro Ruz, durante el propio año 1962, cuando afirmó: "*La revolución le ha dado una importancia extraordinaria y especial a la formación de maestros y profesores. Le presta más atención a la formación de esos cuadros educacionales que a ninguna otra cosa, porque la revolución considera que en la base de todo el esfuerzo revolucionario, ha de estar la educación, y que la función más importante de la revolución es educar [...]*".<sup>52</sup>

49 Ministerio de Educación. RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 0349, del 20 de abril de 1960.

50 Bermúdez Machado, R. J. FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO. Editorial Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1990.p. 27.

51 Guevara, E. EL CUADRO, COLUMNA VERTEBRAL DE LA REVOLUCIÓN. En: SELECCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS, JURÍDICOS Y DE CONSULTA SOBRE POLÍTICA Y TRABAJO CON LOS CUADROS. Editora Política, La Habana Cuba, 1986.p. 59.

52 Castro Ruz, F. DISCURSO EL 10 DE SEPTIEMBRE DE 1962. En La Educación en la Revolución. Instituto Cubano del Libro. La Habana, 1974.p. 88.

Tres años más tarde, en 1965, Fidel Castro insistía en la misma idea: “[...] *nuestra necesidad más importante, hoy por hoy, es la de formar cuadros para la docencia. Y quizás una de las mejores cosas que ha hecho la Revolución es prestarle atención extraordinaria a este aspecto [...]*”.<sup>53</sup>

En efecto, al calor de esta constante insistencia, durante la primera Revolución Educacional se realizaron múltiples acciones de preparación y superación profesional de los docentes y dirigentes educacionales en todos los niveles de dirección del MINED, pero la mayoría de ellas se desarrollaron de manera descentralizada: en las propias escuelas, a nivel municipal, regional y provincial. Estas acciones fueron ganando en calidad y coherencia, en la medida en que se creaba y fortalecía el INSTITUTO DE SUPERACIÓN EDUCACIONAL (ISE) en cada municipio y provincia, como órganos rectores de tales acciones.

El Organismo Central del MINED, mientras tanto, centralizaba sólo la planificación, organización y desarrollo de las acciones de capacitación directamente relacionadas con las hazañas educacionales de la Revolución: la Campaña de Alfabetización, la Batalla por el Sexto Grado, la Batalla por el Noveno Grado, la batalla por la formación de educadoras, maestros y profesores, entre otras.

La Historia demostraría que los esfuerzos que se hicieron para sistematizar la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales durante esta etapa, sentaron las bases para enfrentar los retos que debería enfrentar la Educación Cubana a partir de la década de 1970.

## **2.2. Segunda etapa (entre 1971 y 1999): El desarrollo centralizado de la preparación y superación de los cuadros durante la Segunda revolución educacional.**

La Segunda revolución educacional de nuestra historia —asociada a la convocatoria y creación del DESTACAMENTO PEDAGÓGICO “MANUEL ASCUNCE DOMENECH” y al desarrollo

---

53 Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL ACTO DE GRADUACIÓN DE 90 ESTOMATÓLOGOS, CELEBRADO EN EL TEATRO "CHAPLIN", EL 18 DE JUNIO DE 1965. En Discursos de Fidel Castro. Granma. Edición digital, en <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

del PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN—, <sup>54</sup> se inicio en los primeros años de la década de 1970, cuando los miles de niños escolarizados por la Revolución terminaron la instrucción primaria y llenaron las escuelas de enseñanza media que se construyeron entonces, fundamentalmente en el campo, planteando la necesidad de contar con 20 000 profesores para garantizar la educación de los mismos y, por supuesto, con muchos directores de centros.

Para resolver este problema, Fidel Castro convocó a los estudiantes universitarios a integrar el DESTACAMENTO PEDAGÓGICO “MANUEL ASCUNCE DOMÉNECH”, hecho que permitió contar con el capital humano necesario para desplegar el PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN, proceso que caracterizaría toda esta etapa.

El inicio de esta Segunda revolución educacional fue proclamado en el Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura, celebrado en abril de 1971, ante los docentes y cuadros que representaban a los 100 000 profesionales que previamente, discutieron los temas a abordar y elevaron 7843 recomendaciones al Congreso. En el acto de clausura del evento, Fidel concluyó: “[...] con lo que se ha elaborado, bien puede decirse que se inicia en nuestra educación una nueva etapa, de que se inicia una verdadera revolución en nuestra educación”. <sup>55</sup>

Entre los temas que se analizaron en el Congreso, se valoró profundamente la urgencia de “[...] capacitar a los inspectores, directores y responsables de cátedras, para que pudieran realizar con eficiencia el trabajo de ayuda, orientación y control sistemático de los maestros [...]”. <sup>56</sup>

Este congreso inició la batalla por la calidad en la Educación, a partir de la

---

54 Gómez, L. I y Alonso, S. H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: UN MÉTODO REVOLUCIONARIO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Ob.cit. .pp. 141-143.

55 Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL ACTO DE CLAUSURA DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA, EL 30 DE ABRIL DE 1971. En *Discursos*. Tomo 1. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1975.pp. 144-145.

56 Ministerio de Educación. MEMORIAS DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Editora Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1972.pp. 23.

investigación científica y la superación profesional del personal docente. Para ello, acordó organizar la investigación psicopedagógica en la enseñanza primaria y tecnológica, sistematizar la preparación psicológica y pedagógica de los docentes, directores de escuelas, cuadros y funcionarios, y crear el Centro de Desarrollo Educativo, que en 1976 se convirtió en el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

En abril de 1972 tuvo lugar otro evento definitorio: el Segundo Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC). En la clausura, Fidel analizó los problemas del desarrollo educacional, hasta concluir: “[...] *todas estas circunstancias configuran la necesidad de realizar una verdadera revolución educacional [...] que en cierta forma se ha venido haciendo, que ha venido comenzando*”.<sup>57</sup>

Al calor de los acuerdos de este Congreso, a partir de 1972, los institutos pedagógicos rediseñaron sus planes y programas de estudios, así como sus normas de funcionamiento general, para que los miembros del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech” pudieran conjugar su formación pedagógica con la tarea de impartir clases en las escuelas. Como resultado de este perfeccionamiento integral, en 1976, cuando se reestructura la Educación Superior, pasaron a ser institutos superiores pedagógicos.<sup>58</sup>

El desarrollo de la Segunda revolución educacional planteó el imperativo de priorizar con carácter urgente la preparación y superación profesional de los docentes y cuadros educacionales, para contar con un personal altamente calificado, capaz de concebir, orientar y dirigir las necesarias transformaciones educacionales.

Una de las primeras acciones desarrolladas a tal efecto, se inició en 1972 y se extendió hasta 1979: propiciar un fuerte intercambio de experiencias con países socialistas de Europa del Este en el terreno de la enseñanza y de la Educación, coordinar con ellos la realización en Cuba de un sistema de cursos dictados por especialistas procedentes de

---

57 Castro Ruz, FI. DISCURSO EN LA CLAUSURA DEL SEGUNDO CONGRESO DE LA UJC, EL 4 DE ABRIL DE 1972. En Discursos. Tomo 1. Editorial Ciencias Sociales, La Habana Cuba, , 1975. p. 217.

58 Del Llano, M. y otros. UNIVERSALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA. En “Nuevos caminos en la formación de profesionales de la Educación”. La Habana, UNESCO. Foro Nacional EPT. Dirección de Ciencia y Técnica del MINED, 2002.p. 50.

esas naciones —fundamentalmente de la República Democrática Alemana y la Unión Soviética— para elevar la preparación profesional de los docentes en el terreno de la Pedagogía, la Didáctica y las metodologías específicas, e incorporar elementos que contribuyeran a la consolidación de nuestra concepción pedagógica.<sup>59</sup>

Como resultado de esta acción, también se coordinó el envío de docentes y cuadros educacionales cubanos a esos países, para formarse como licenciados y Doctores en Ciencias, muchos de los cuales siguen activos.

Ya en 1973, Fidel reconoció la labor realizada en este sentido y estimuló su seguimiento, al plantear: *“Si se sigue el método de formación superior de esos profesores, si se siguen sistemáticamente los cursos de preparación de los cuadros y directores [...] si se siguen seleccionando más y más de entre ellos a los mejores, no hay la menor duda de que nuestra educación tiene un magnífico porvenir”*.<sup>60</sup>

La estimulación para seguir adelante creció en 1975, cuando el Primer Congreso del PCC aprobó la Tesis y la Resolución *“SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN, PROMOCIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS”*, primeros documentos políticos definitorios de la política de cuadros en nuestro país. Particularmente sobre la preparación y superación de los cuadros, en ellos se precisa: *“[...] Teniendo en cuenta que los próximos años se producirá un gran proceso de reubicación de cuadros atendiendo a todos los cambios institucionales que tendrán lugar [...], el Congreso señala la necesidad de elaborar un sistema de preparación, recalificación y especialización de cuadros que permita dotar a los dirigentes de los conocimientos teóricos y prácticos adecuados”*.<sup>61</sup>

---

59 Castro Escarrá, O. J. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL SISTEMA DE SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José varona”. La Habana Cuba, 1997.p. 15.

60 Castro Ruz, F. DISCURSO EN LA INAUGURACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA BÁSICA EN EL CAMPO XX ANIVERSARIO, EL 29 DE MARZO DE 1973. En Discursos de Fidel Castro. Diario Granma. Edición digital, en <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

61 Partido Comunista de Cuba. TESIS Y LA RESOLUCIÓN SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN, PROMOCIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS. En Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC. Editora Política, La Habana Cuba , 1976.p. 371.

Por si fuera poco, el Primer Congreso del PCC reconoció los logros alcanzados en la Educación y convocó al MINED a elevar la calidad de los servicios educacionales, a partir del contenido plasmado en la Tesis y Resolución “*SOBRE POLÍTICA EDUCACIONAL*”; documentos definitorios de los conceptos, principios, objetivos y lineamientos más generales sobre la formación integral de las nuevas generaciones, llamados a regir toda la actividad de dirección en el sector.<sup>62</sup>

Este llamado pasó a ser una exigencia jurídica en 1976, cuando se aprobó la “*CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA*”, aún vigente, ley suprema que refrenda la política educacional del Estado Cubano.

Para responder a la convocatoria formulada por el Primer Congreso del PCC y garantizar el cumplimiento de la política educacional trazada, a partir del curso escolar 1975-76 se inició el PLAN DE PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN —fruto del diagnóstico y pronóstico científico del desarrollo educacional, realizado entre 1973 y 1974—, con el objetivo de adecuar la Educación a las necesidades del país, en correspondencia con las condiciones concretas del proceso revolucionario y los avances de la revolución científico- técnica a escala internacional. Las transformaciones se realizarían por etapas, en la medida en que los estudiantes que entonces matricularon el primer grado, transitaran hacia los grados superiores, por lo que se trataba de un proceso largo y complejo.

En este contexto, la preparación técnico- profesional de los docentes y cuadros educacionales se convirtió en una máxima prioridad para todos los niveles de dirección del MINED, fundamentalmente para el Organismo Central, órgano director del perfeccionamiento continuo en cada momento.

Entre las múltiples acciones que se desarrollaron a partir de entonces para atender esta prioridad, se destaca la creación de dos escuelas nacionales de cuadros educacionales.

---

62 Partido Comunista de Cuba. TESIS Y LA RESOLUCIÓN SOBRE POLÍTICA EDUCACIONAL. En Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC. Editora Política, La Habana Cuba, 1976.

En 1977 se fundó la ESCUELA DE CUADROS Y DIRIGENTES EDUCACIONALES “FULGENCIO OROZ”, ubicada en Ciudad Libertad, institución que desarrolló una ardua labor en este sentido hasta 1983, pues en ese período organizó y desarrolló:

- 20 cursos nacionales centralizados para directores y subdirectores de centros docentes; denominados “cursos de nivel básico” porque participan cuadros de la base: Entre 1977 y 1980 se realizaron 12, con una duración de 45 días cada uno, para adiestrar de manera emergente a los directores de escuelas en el ejercicio de sus funciones, por lo que enfatizaban en los aspectos prácticos y estaban orientados a ilustrar cómo dirigir con habilidad y maestría el trabajo en un centro docente. El plan de estudio comprendía: 1) Organización Escolar (con el mayor peso), 2) Teoría de la enseñanza, 3) Psicología, y 4) conferencias sobre la realidad educacional. Entre 1980 y 1981 se realizaron los siete restantes, pero entonces con una duración de 22 semanas cada uno. En estos participaron no sólo directores en ejercicio de Secundarias Básicas, Institutos Preuniversitarios e Institutos Politécnicos, sino también subdirectores de estos centros y a recién graduados del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech” con condiciones para asumir el cargo. Se mantuvieron las disciplinas del programa anterior, pero se profundizó mucho más en el contenido. Además, se agregó un período de actividad práctica durante 15 días en centros de la Educación Media.
- 10 cursos nacionales centralizados para cuadros de las estructuras municipales y provinciales de Educación, por lo que fueron denominados “cursos de nivel medio”. Cada uno tuvo una duración de 45 semanas, de modo que prácticamente cubrían todo el curso escolar. Participaban Subdirectores, Jefes de Departamentos y Jefes de Secciones de las Direcciones Provinciales de Educación, Directores y Subdirectores municipales y metodólogos e inspectores con perspectivas en estos niveles.
- 15 cursos nacionales centralizados de “Perfeccionamiento para Cuadros de la Economía”, entre 1977 y 1978, con 14 ó 15 semanas de duración. Estaban dirigidos

a capacitar a los dirigentes y especialistas del área económica de las estructuras provinciales y municipales de Educación.<sup>63</sup>

En 1978 se fundó la ESCUELA NACIONAL DE CUADROS “FE DEL VALLE”, especializada en diseñar y desarrollar cursos para Directoras de Círculos Infantiles. Existió también hasta 1983, tiempo durante el cual desarrolló 10 cursos en total (dos anuales), cada uno con 22 semanas de duración. El plan de estudios de los mismos comprendía: 1) Pedagogía Preescolar, 2) Psicología, 3) Organización del Círculo Infantil, 4) Técnicas de Dirección, y 5) Filosofía Marxista Leninista. El programa incluía además, la realización de actividad práctica durante 15 días en círculos infantiles seleccionados para ello.<sup>64</sup>

Cuando estas escuelas estaban en su apogeo, en 1980, se celebró el Segundo Congreso del PCC, donde se ratificó la Tesis y Resolución “*SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN, PROMOCIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS*” aprobada en el Primer Congreso, pero se establecieron los siguientes objetivos, prioridades en la preparación y superación de los cuadros: 1) Perfeccionar la preparación marxista-leninista de los cuadros. 2) Planificar la preparación y superación de los cuadros de manera diferenciada y 3) elevar el nivel de escolaridad de los cuadros.

Para garantizar el cumplimiento en la práctica de estos objetivos priorizados, en el curso escolar 1983-84 el Ministerio de Educación decide que las escuelas nacionales de cuadros “FULGENCIO OROZ” y “FE DEL VALLE” se fusionen con el INSTITUTO DE PERFECCIONAMIENTO EDUCACIONAL NACIONAL (IPEN), con sede en el Reparto Cojímar, del Municipio Habana del Este, a fin de centralizar bajo un mando único todas las acciones de superación para cuadros y reservas.

Una vez fusionadas las escuela de cuadros con el IPEN, a partir del curso escolar 1983-84, se empiezan a desarrollar dos tipos de cursos para cuadros y reservas, con una denominación similar a la que se empleaba antes, pero con una concepción totalmente diferente, pues implicaban niveles de formación diferentes:

---

63 Valiente Sandó, P. APUNTES SOBRE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES... Ob. cit. p. 9.

64 Idem.

- CURSOS BÁSICOS DE PREPARACIÓN EN EL CARGO: 1) Los diseñados para los directores de centros educacionales, concebidos y organizados por enseñanzas y 2) los diseñados para cuadros provinciales y municipales que no habían recibido preparación previa. Ambos tenían 22 semanas de duración.
- CURSOS SUPERIORES DE SUPERACIÓN DE CUADROS: Los diseñados para todos los egresados del curso básico. En este caso, los participantes se agrupaban según el cargo y el contenido del programa se encaminaba a la actualización y profundización en los problemas pedagógicos y metodológicos del momento, así como a la especialización en el cargo. Inicialmente su duración podía extenderse hasta tres meses, pero a partir del curso 1984-85 se concibieron para todo un año. Entre los cursos escolares 1984-85 y 1986-87 se realizaron tres cursos superiores con un año de duración y entre los cursos escolares 1987-88 y 1990-91, se desarrollaron otros siete, pero entonces cada uno sólo con un semestre de duración.<sup>65</sup>

El 12 de septiembre de 1984, el Consejo de Estado emitió el Decreto Ley No. 82/1984,<sup>66</sup> con el cual quedó definido el "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO" (STCE) y los subsistemas que lo conforman, entre los cuales apareció la **preparación y superación de los cuadros**. Al día siguiente, vio la luz su reglamento: el Decreto No. 125 del 13 de septiembre de 1984.

A partir de entonces se introdujo en el MINED —como en los restantes Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)— el novedoso concepto "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS (STC)" y todo el aparato categorial, legislativo e instrumental relacionado con la aplicación de la POLÍTICA DE CUADROS, con toda la riqueza de su concepción teórico- metodológica sobre este proceso, pero también con todas sus complejidades burocráticas.

---

65 Valiente Sandó, P. APUNTES SOBRE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES... Ob. cit. p. 11.

66 Consejo de Estado. DECRETO LEY NO. 82 /1984. En Gaceta Oficial de la República. La Habana, 12 de septiembre de 1984.

En consecuencia, no resultó extraño para los cuadros educacionales que en 1986, cuando se celebró el Tercer Congreso del PCC, en el Informe Central presentado por el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, se formulara una fuerte crítica: *“La preparación y la superación de los cuadros administrativos del Estado no se han organizado de manera sistemática.”*<sup>67</sup>

A partir de esta crítica, en la Resolución *“SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA”* aprobada en el propio Congreso, se precisaron las perspectivas en esta dirección: *“[...] Se elaborará con carácter nacional, el **proyecto de sistema único de preparación de cuadros de dirección de la economía**, en el que se deberán incluir los cuadros sindicales y del Partido, y se crearán las condiciones organizativas y técnico- materiales para su implantación en el próximo quinquenio. Este sistema abarcará también a las escuelas de los distintos Organismos de la Administración Central del Estado”*.<sup>68</sup>

El proyecto referido se concretó en la práctica con la constitución del SISTEMA ÚNICO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y SUS RESERVAS (SUPSCER): órgano llamado a controlar y estimular en todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) el cumplimiento de lo establecido en el Decreto Ley No. 82/1984 y el Decreto No. 125 /1984, así como a desplegar tres modalidades de superación bien diferenciadas: 1) capacitación fuera del puesto de trabajo, 2) capacitación en el puesto de trabajo y 3) autopreparación.

Bajo la influencia de estos hechos, en diciembre de 1985 el MINED estableció nuevas *“REGLAMENTACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS”*,<sup>69</sup> que en esencia, adecuaban a las características y condiciones del sector de la Educación, todo lo estipulado en los documentos legales antes referidos.

---

67 Comité Central del PCC. INFORME CENTRAL AL TERCER CONGRESO DEL PCC. Editora Política. La Habana Cuba, 1986.p. 74.

68 Comité Central del PCC. RESOLUCIÓN SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA. En Tesis y resoluciones del Tercer Congreso del PCC. Editora Política. La Habana Cuba, 1986.p. 234. (No aparece en el original ninguna parte del texto destacada con negritas).

69 Ministerio de Educación. REGLAMENTACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 1985.

A partir de entonces quedó claro que el objetivo general de la preparación y superación de los cuadros era “[...] lograr de manera integral una sólida preparación político-ideológica, científico- pedagógica y técnico- profesional del personal dirigente, con el propósito de que se puedan cumplir sus funciones con mayor eficiencia y estar mejor preparados para el desempeño de responsabilidades superiores”,<sup>70</sup> y que las vías fundamentales para lograrlo eran: a) la preparación y superación en el proceso de trabajo; b) la preparación y superación para alcanzar el título idóneo; c) la preparación y superación mediante cursos de capacitación y perfeccionamiento y d) la preparación y superación postgraduada.<sup>71</sup>

Todo lo anteriormente expuesto demuestra que durante esta etapa se desarrollaron múltiples acciones centralizadas para fortalecer la preparación y superación de los cuadros. Pero sin lugar a dudas, las que mayor alcance e impacto tuvieron a nivel nacional fueron las relacionadas con la preparación y desarrollo de los llamados “SEMINARIOS NACIONALES A DIRIGENTES, METODÓLOGOS E INSPECTORES DE LAS DIRECCIONES PROVINCIALES Y MUNICIPALES DE EDUCACIÓN”, convocados anualmente durante más de una década: entre los cursos 1976-77 y 1988-89.

Es preciso significar que sólo la definición de los temas a tratar en estos seminarios y la elaboración de los materiales correspondientes, constituyó un continuo proceso de superación de los cuadros, como demuestra el Coronel Alfonso Núñez Reguén, en un estudio reciente que le permitió arribar a las siguientes conclusiones:<sup>72</sup>

- 1º. Todos los materiales eran elaborados por un colectivo de autores con reconocido talento y autoridad, que se nutrían, complementariamente, de las ideas y criterios más generales y representativos de los asuntos a tratar, recogidos durante las visitas, intercambios, etc. Al frente se designaba un Jefe (coordinador) responsable de la elaboración del documento.

---

70 Idem.p. 1.

71 Ibídem. pp. 4- 5.

72 Núñez Reguén, A. INFORME CIRCULADO EL 21 DE NOVIEMBRE DEL 2008, PARA FACILITAR LA CONCEPCIÓN DE NUEVOS CURSOS PARA DIRECTORES DE ESCUELAS. (Documento en soporte digital). La Habana, Ministerio de Educación, 2008. pp.1 y 2.

- 2°. Los materiales, antes de aplicarse, se sometían al criterio de otro personal con alta calificación y de reconocida competencia en la materia, aunque no trabajaran en el Ministerio de Educación.
- 3°. Los seminarios no excluían a ningún cuadro o funcionario de los distintos órganos de dirección o metodológicos y se realizaban siguiendo, más o menos, el siguiente orden:
  1. Creación de un Grupo de Trabajo subordinado a la máxima dirección del MINED, con la tarea principal de elaborar las pautas generales para la realización del seminario, incluyendo los aspectos sobre los cuales se debían elaborar los temas.
  2. Reunión de trabajo para orientar la tarea a los órganos participantes en el seminario y, de manera preliminar, las indicaciones metodológicas y de organización.
  3. Elaboración de los temas a presentar en el seminario, por parte de colectivo de autores seleccionados por los jefes de los órganos que impartirían temas en el seminario.
  4. Reunión de trabajo para el estudio de las propuestas de temas elaborados por los diferentes órganos del MINED. (Cada órgano podía presentar uno o varios temas, de acuerdo con sus intereses, pero en orden de prioridad para facilitar la selección).
  5. Análisis y determinación de los temas por un colectivo integrado por las educaciones y los restantes órganos, bajo la dirección del ICCP, el cual, de conjunto con los representantes de los órganos de dirección, definía los temas que se impartirían en el seminario.
  6. Elaboración de los temas por los colectivos de autores seleccionados por los respectivos jefes de órganos.
  7. Defensa de los temas ante el Grupo de Trabajo, por parte de un ponente, representante de los colectivos de autores de temas. La defensa comprendía la exposición completa del material, con las demostraciones y su aseguramiento.
  8. Preparación de los restantes ponentes de los distintos órganos, de manera práctica y demostrativa, buscando que se hiciera en el mismo espacio donde se tenía previsto realizar. (Un grupo de estudio, una escuela, un consejo de dirección, etc.). Se debía tener en cuenta que los ponentes de aquellos temas comunes a varios órganos, se debían reunir en un solo grupo y recibir la preparación directamente por parte de quien defendió el tema ante el Grupo de Trabajo. Por ejemplo, el tema de la clase, aunque era común a todas las educaciones, se le asignaba a un colectivo de autores para su elaboración y cuando este recibía la aprobación por el Grupo de Trabajo, entonces debía reunir y preparar a los ponentes de todas las educaciones que, a su vez, tendrían como tarea impartirlo en los diferentes espacios.

9. Preparación de las condiciones y el aseguramiento para garantizar la realización del seminario con la más alta calidad.
10. Realización del seminario en orden ascendente, es decir: comenzando por los maestros y terminando por los directores provinciales, municipales y rectores de los ISP. Uno de los aspectos más importantes de esta etapa consistía en recoger las opiniones y criterios de todos los participantes, así como las experiencias más sobresalientes, sobre la impartición de los temas y calidad del aseguramiento del seminario.
11. Reuniones para intercambiar experiencias y conclusiones a nivel de cada órgano del MINED, tomando como base las opiniones y criterios de todos los participantes.
12. Generalización de los resultados y conclusiones del seminario, con el planteamiento de misiones y orientaciones para acometer de inmediato o en el próximo curso escolar.
13. Publicación de los documentos analizados en los seminarios nacionales, como Documentos Normativos del MINED, cuyo cumplimiento pasaba a ser objeto de control por inspección.

Pero los documentos normativos del MINED generados por los seminarios nacionales no sólo eran objeto de control por inspección por los distintos órganos estructurales del MINED, sino también de asesoramiento y ayuda metodológica, dirigida fundamentalmente a los docentes y cuadros. En este trabajo jugó un papel protagónico el INSTITUTO DE PERFECCIONAMIENTO EDUCACIONAL (IPE), con la red de instituciones homólogas que tenía en las provincias y municipios.

Los seminarios nacionales se caracterizaron por destacar el papel del director de la escuela como máximo representante del Estado Cubano en la institución educativa y principal responsable de la aplicación de la Política Educacional trazada por el PCC, lo cual se correspondía con una tesis formulada por Fidel Castro desde 1979: “[...] *hay una buena escuela cuando hay buenos cuadros en la escuela, un buen director, buenos dirigentes y un buen colectivo de profesores, consciente, combativo, exigente.*” ¡Y qué problema disponer de un buen director para cada una de las miles de escuelas que tenemos...!”<sup>73</sup>

---

73 Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL ACTO DE GRADUACIÓN DEL DESTACAMENTO PEDAGÓGICO "MANUEL ASCUNCE DOMENECH" EFECTUADO EN EL TEATRO "KARL MARX", EL 13 DE JULIO DE 1979". En Discursos de Fidel Castro. Granma. Edición digital, en <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Por eso la investigadora Regla Díaz Macías, al referirse a estos seminarios, precisa: *“Se ratificó la idea del director como principal metodólogo e inspector, y como tal, no solo debía poseer conocimientos y suficiente dominio de la ciencia de la dirección, debía también destacarse como un maestro ejemplar, dominar el trabajo metodológico del nivel y las características particulares del centro”*.<sup>74</sup>

Puede afirmarse que durante más de una década, los contenidos abordados en los Seminarios Nacionales fundamentaron científicamente los cambios que se introducían en los planes y programas de estudios, y elevaron considerablemente el nivel de preparación de los cuadros educacionales, en el dominio general de la Pedagogía, la Psicología, la Teoría de la Educación Comunista, la Didáctica, la Administración y Organización Escolar y las concepciones más avanzadas que se manejaban entonces acerca de la Dirección Científica.

En el curso escolar 1988-89, cuando se habían cumplido, en lo esencial, los objetivos generales del PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN, pues se habían instrumentado nuevos planes y programas de estudio en todos los niveles de enseñanza y grados, por lo que no era necesario continuar desarrollando los Seminarios Nacionales, la dirección del Ministerio de Educación decidió crear una nueva ESCUELA SUPERIOR DE CUADROS DEL MINED, que existió y se conoció sólo con esta denominación. Fue ubicada en el Reparto La Coronela, del Municipio La Lisa y llegó a tener dos directores durante su existencia: Clara Cabrera Calderón y Everardo Pérez Pérez.

En este centro se concibieron y desarrollaron cursos para cuadros educacionales de primer nivel, tanto del Organismo Central como de los institutos superiores pedagógicos y las direcciones provinciales de Educación, quienes recibieron actualización en disímiles materias, entre las cuales se recuerda por el interés que despertaron, las relacionadas con las nuevas TÉCNICAS DE DIRECCIÓN y los ASPECTOS SOCIO-

---

74 Díaz Macías, R. LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA EN CUBA, UNA REFLEXIÓN HISTÓRICA DESDE EL PRESENTE. Revista Conrado. (Vol. 2. No. 5. Fecha. 12/01/2006). Instituto Superior Pedagógico “Conrado Benítez”, Cienfuegos, 2006. p. 2.

PSICOLÓGICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA, contenidos que tuvieron el mérito de hacerles ver que en esta esfera del conocimiento no todo estaba dicho.

En este centro se formaron también los primeros entrenadores de cuadros, gracias a lo cual hoy contamos en todo el país con grupos de profesionales especializados en la materia y experimentados en la aplicación de las más diversas formas, métodos y enfoques de capacitación a dirigentes educacionales.

Sin embargo, mantener la ESCUELA NACIONAL DE CUADROS suponía una considerable inversión económica que no siempre resultaba rentable, pues los cuadros venían de sus provincias a recibir cursos de superación en la capital del país, pero luego, cuando regresaban a sus puestos de trabajo, no se sentían obligados a aplicar los conocimientos adquiridos, ni la ESCUELA DE CUADROS tenía la posibilidad de exigir y controlar que lo hicieran.

Cuando se produce el derrumbe del Sistema Socialista en Europa del Este, la desintegración de la URSS, la agudización del bloqueo económico de Estados Unidos sobre nuestro país y todas las consecuencias que estos hechos, que marcaron el inicio del llamado "Período Especial", la ESCUELA NACIONAL DE CUADROS DEL MINED resultó insostenible, por lo que durante el curso escolar 1991-92 fue preciso cerrarla.

En medio de los rigores económicos del Período Especial, a falta de una ESCUELA DE CUADROS, la Dirección de Cuadros del MINED comenzó un proceso de capacitación sistemática de los principales jefes de cada instancia, en torno a las concepciones de la llamada "DIRECCIÓN EDUCACIONAL" que se manejaba en el mundo desarrollado. A fin de propiciar el intercambio de ideas y experiencias relacionadas con ellas, desde 1990 inició la celebración anual de los llamados *TALLERES REGIONALES DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL*, que llegaron a convertirse en verdaderos eventos científicos.

Entre las concepciones que se analizaron en estos eventos se destacan FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL, COMUNICACIÓN PROFESIONAL, LIDERAZGO EDUCACIONAL, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, APERTURA EDUCACIONAL A LA COMUNIDAD y CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN, las cuales conformaban el curso denominado "ALTA GERENCIA

*EDUCACIONAL*",<sup>75</sup> impartido por la Dirección de Cuadros del MINED en un número considerable de territorios a partir del curso 1991-92.

Estos contenidos tuvieron tan buena aceptación, que entre los "*DOCUMENTOS NORMATIVOS DEL TRABAJO METODOLÓGICO PARA EL CURSO ESCOLAR 1993- 94*", se publicaron algunas de sus ideas básicas, en un folleto titulado "*LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE LA ESCUELA*".<sup>76</sup>

Este hecho marcó el apogeo del curso: en el *TERCER TALLER REGIONAL DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA*, celebrado durante el curso escolar 1993- 94, fue preciso crear comisiones homólogas a los temas abordados en el programa del curso *ALTA GERENCIA EDUCACIONAL* para analizar y debatir las ponencias que se presentaron sobre tales concepciones.

Pero en las visitas a los territorios y en los *TALLERES REGIONALES DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA* desarrollados durante estos años, se detectó y denunció la presencia de dos tendencias negativas en la aplicación de las nuevas concepciones:<sup>77</sup>

- 1- LA FORMALIZACIÓN DE LO VIEJO EN LO NUEVO: Tendencia desarrollada fundamentalmente por los cuadros y docentes más experimentados, quienes identificaban los nuevos conceptos con lo que tradicionalmente se venía haciendo en el sector; de modo que las concepciones novedosas se reducían a un cambio en la denominación de los procesos. Todos los términos que no encontraban una expresión equivalente en el campo técnico- metodológico y psico- pedagógico, eran fuertemente criticados y/o rechazados por ellos.
- 2- LA INCONSECUENCIA TEÓRICO- PRÁCTICA: Tendencia representada fundamentalmente por los entrenadores de cuadros, quienes comprendían correctamente los nuevos

---

75 Alonso Rodríguez, S. H. y Sánchez Carmona, P. R. *ALTA GERENCIA EDUCACIONAL*. Folleto publicado por el Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La HabanaCuba, 1992, 1994, 1996.

76 Ministerio de Educación. *LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE LA ESCUELA*. Documento normativo del curso escolar 1993-94. Editorial Pueblo y Educación ,La Habana Cuba, 1993.

77 Alonso Rodríguez, S. H. *TENDENCIAS NEGATIVAS EN LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL*. Conferencia en el IV Taller Regional de Dirección Científica Educacional. La Habana, Dirección de Cuadros del MINED, 1994.

términos, los utilizaban acertadamente en sus intervenciones y sesiones de capacitación, pero en la práctica, a falta de una tecnología para su aplicación en nuestro sector, no eran capaces de explicar ni demostrar cómo se materializaban. Consecuentemente, pronto los cuadros, empezaron a dejar de escucharlos y mantuvieron los tradicionales métodos y procedimientos de trabajo.

De modo que el curso *ALTA GERENCIA EDUCACIONAL* brindó enseñanzas más duraderas a quienes lo impartieron que a quienes lo recibieron: Demostró que en el sector de la Educación se pierde el tiempo si se trata de introducir nuevas concepciones de dirección, por muy sistematizadas que fueran, si éstas no se corresponden plenamente con la cultura profesional de los educadores, con su lenguaje técnico- profesional, con sus tradiciones pedagógicas, y menos aún, si no se brinda un CÓMO, es decir, una metodología para su aplicación.

En consecuencia, a partir de 1994, la dirección del MINED decidió suspender los *TALLERES REGIONALES DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA*, en los que fundamentalmente participan entrenadores de cuadros, para empezar a desarrollar los *CURSOS NACIONALES PARA DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN*, así como las REUNIONES PREPARATORIAS de cada nuevo curso escolar, ambos con la presencia y activa participación de todos los principales dirigentes educacionales del país.

En estos eventos, en lugar de concepciones teóricas impartidas por especialistas de Dirección Científica Educacional, los principales cuadros del Organismo analizaban, desde una óptica psicopedagógica y política, nuevos conceptos, métodos, técnicas y procedimientos, encaminados a elevar la calidad del proceso de dirección, mediante la búsqueda de la necesaria unidad orgánica entre la centralización y la descentralización; así como entre la actividad científica, el trabajo metodológico y la gestión de dirección.

Al calor de los acuerdos tomados en los *CURSOS NACIONALES PARA DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN*, a partir del curso escolar 1994-95 se otorgó un mayor protagonismo de los institutos superiores pedagógicos en el proceso de superación y capacitación de los cuadros educacionales.

---

A tales efectos, en el propio año 1994 se creó un DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL en el Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona” y otro en el ISP de la Educación Técnica y Profesional “Héctor Pineda”, ambos en la capital; experiencia que en el año 1996 se extendió a las restantes universidades pedagógicas del país.

También a partir de los temas abordados en los *CURSOS NACIONALES PARA DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN* y la *REUNIÓN NACIONAL PREPARATORIA* de cada curso escolar, durante esta etapa se priorizó el desarrollo de las acciones de superación y capacitación de los cuadros en su puesto de trabajo, mediante la utilización del ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: un nuevo método de dirección científica educativa.<sup>78</sup>

La necesidad de transmitir hasta la base los contenidos abordados en los cursos nacionales y reuniones preparatorias, la posibilidad de utilizar en ello el ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO y el hecho de contar con un DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL recién creado cada instituto superior pedagógico del país, como órgano que podrá facilitar este proceso, fueron los factores esenciales que permitieron vislumbrar desde el curso escolar 1995-96, la posibilidad real de descentralizar la preparación y superación de los cuadros y reservas, delegando esta responsabilidad en los principales cuadros educacionales de cada territorio. Incluso, se emitieron entonces orientaciones precisas a tal efecto.

Pero justamente a partir de esta fecha, el Estado Cubano emitió un conjunto de indicaciones para todos los Organismos de la Administración Central del Estado sobre el perfeccionamiento del SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS, las cuales indujeron a la Dirección del MINED a mantener el control centralizado sobre todos los procesos inherentes al mismo:

- En 1995 se crea la COMISIÓN CENTRAL DE CUADROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS y esta aprueba una “*ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO*”, en la cual

precisa los objetivos, principios, formas y componentes de la preparación de las reservas y la preparación y superación de los cuadros y dirigentes del Estado y el Gobierno.<sup>79</sup>

- El 17 de julio de 1996 se emite y firma el *CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO*, cuyos preceptos éticos trazan nuevas aspiraciones éticas para formar, superar, desarrollar y evaluar la idoneidad y profesionalidad de los cuadros.<sup>80</sup>
- En julio de 1997 el Consejo de Ministros adopta el ACUERDO No, 3180, en virtud del cual responsabiliza al Ministerio de Educación Superior (MES) con la orientación y control —en coordinación con los restantes OACE y Consejos de la Administración Provincial (CAP)— de la preparación de los cuadros y sus reservas, define la misma como “[...] una inversión social [...]” y precisa aspectos de carácter normativo y organizativo sobre este proceso.
- El 15 de octubre de 1996 el Consejo de Estado emite el *DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO*”, con el cual deroga el *DECRETO LEY No. 82 /1984*, redefine la preparación y superación de cuadros como “[...] una de las acciones [...]” del SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS, enfatiza en la responsabilidad de los máximos jefes de cada entidad con la elaboración y consecución de una estrategia de superación a mediano y largo plazo, y refrenda el papel anteriormente asignado al Ministerio de Educación Superior en relación con este proceso. <sup>81</sup>

---

78 Alonso Rodríguez, S. H. LA FORMACIÓN DE DIRIGENTES EDUCACIONALES EN CUBA. Conferencia en el Evento Internacional MAESTROS 2002. (En soporte magnético). La Habana, Dirección de Cuadros del MINED, 2002.p. 7.

79 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1995.

80 Consejo de Estado. *CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO*. Editora Política. La Habana, 1996.

81 Consejo de Estado. *DECRETO- LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO*. Gaceta Oficial de la República. La Habana, 15 de octubre de 1996.

En correspondencia con estas indicaciones, el 19 de abril del año 2000 se aprueba el *REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN*.<sup>82</sup> adecuación de lo establecido en la legislación ante referida, a las características y especificidades del sector.

En este documento se encuentra la concepción teórico- metodológica de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros en nuestro Organismo, dada en 15 artículos específicos sobre el tema: del 42 al 56 inclusive.

Los aspectos esenciales que conforman tal concepción teórico- metodológica son los que se reproducen a continuación:

- **ARTICULO 42:** La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es uno de los componentes principales del SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED. Consiguientemente, debe estar contemplado en la planificación anual, encontrar salida en sus respectivos planes mensuales de trabajo y ser actualizado cada año en el marco del proceso de elaboración de los objetivos anuales, de la elaboración del Plan Económico-Social y del Presupuesto del Estado.
- **ARTICULO 43:** El jefe de cada entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de los cuadros que le están directamente subordinados y de sus reservas, así como de su propio desarrollo y perfeccionamiento.
- **ARTICULO 44:** El sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas se estructura atendiendo a los componentes de la capacitación definidos por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- **ARTICULO 45:** En cada nivel de dirección, son los principales jefes los que definen y delimitan los órganos responsabilizados con la planificación, organización, ejecución y control de las actividades que corresponden a cada uno de los componentes de la preparación y superación de los cuadros, los cuales deben presentar a la Dirección o Unidad de Cuadros de su nivel a manera de propuesta una planificación de acciones de capacitación para los cuadros y sus reservas en el componente que les corresponda.
- **ARTICULO 47:** Es la Comisión de Cuadros de cada nivel quien define —en última instancia— el contenido que en cada momento se necesita desarrollar en este sistema, así como las personas que deben participar en sus actividades, a partir de las necesidades específicas de cada cuadro, las direcciones principales del trabajo educacional, los objetivos estatales del año fiscal, los documentos normativos del

---

82 Ministerio de Educación. *REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED*. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000.

trabajo metodológico y las necesidades del desarrollo educacional en cada territorio.

- **ARTICULO 50:** Los centros de Educación Superior en cada provincia, fundamentalmente los Institutos Superiores Pedagógicos son los autorizados para ejercer la preparación y superación profesional y la educación posgraduada de los cuadros y reservas de nuestro sector. Los cursos y actividades de superación y postgrado que ofrecen tienen como objetivo la preparación y superación de los cuadros, profesionales y técnicos y no la generación de ganancias para dichas organizaciones. Por tanto, no son susceptibles de asociación en ninguna de sus formas con el capital extranjero.
- **ARTICULO 53:** Es responsabilidad de cada jefe que esta estrategia se materialice en acciones precisas en los planes individuales de los cuadros y de sus reservas, los cuales deben controlarse sistemáticamente.
- **ARTICULO 54:** El Organismo Central del MINED anualmente proyecta, ejecuta y controla acciones centralizadas de preparación y superación para los cuadros y reservas de las estructuras provinciales y municipales de Educación, cuyo contenido debe ser incorporado a las acciones de superación previstas en cada territorio.
- **ARTICULO 56:** El desarrollo práctico de la estrategia de preparación y superación de los cuadros educacionales tiene como punto de partida la EVALUACION PROFESORAL Y DE CUADROS, como fundamento básico la OPTIMIZACION DEL PROCESO DOCENTE- EDUCATIVO, como método fundamental el ENTRENAMIENTO METODOLOGICO CONJUNTO, y como principal escenario, tanto para el desarrollo de sus acciones como para la demostración de su eficacia, a LOS CENTROS DE REFERENCIA de las distintas Enseñanzas.

Obsérvese que desde el punto de vista teórico- conceptual, esta concepción no aporta elementos nuevos, sino que reproduce los términos que aparecen en la legislación a partir de la cual se orienta.

Sus principales aportes, por tanto, se encuentran en el plano metodológico-instrumental, pues el desarrollo del proceso de superación de los cuadros se vincula con la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED,<sup>83</sup> y la labor educativa que deben desarrollar los institutos superiores pedagógicos en cada provincia del país.

Como puede deducirse de los dos últimos artículos antes citados, hasta el final de la etapa se mantuvo la centralización de la preparación y superación de los cuadros,

aunque ya para entonces resultaba evidente la posibilidad de desarrollarla, combinándola con una dirección descentralizada de este importante proceso, de modo que se ejecutase en cada territorio, en correspondencia con sus necesidades específicas y, preferiblemente, en las propias escuelas.

### **2.3. Tercera etapa (Desde 1999 hasta la actualidad): La combinación de la dirección centralizada y descentralizada del proceso de preparación y superación de los cuadros, durante la Tercera Revolución Educacional.**

La Tercera Revolución Educacional en nuestro país se inició conjuntamente con la BATALLA DE IDEAS del pueblo cubano en defensa de su Revolución;<sup>84</sup> batalla que descubrió la posibilidad y necesidad de realizar profundas transformaciones en la esfera educativa y por tanto, en la preparación y superación de los cuadros educacionales, para adecuar su actividad de dirección a las nuevas condiciones creadas, el desarrollo de los Programas de la Revolución, la introducción generalizada en el sector de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y —particularmente— el proceso de universalización de la Educación Superior Pedagógica.

Esta nueva revolución educacional fue proclamada en el año 2001 por Fidel, al expresar: “[...] *nuestra educación está llevando a cabo, con ritmo creciente, lo que hemos calificado como la más grande revolución de la educación en todo el período de la Revolución. Podría llamarla, por eso, la tercera; pero, a mi juicio, es lo más decisivo*”.

85

Su irreversibilidad y trascendencia fue reconocida también por Fidel, cuando en el 2002 afirmó: *“Hoy 16 de septiembre [...] se proclama con fuerza la necesidad de llevar adelante hasta sus últimas consecuencias la revolución educacional profunda y sin precedentes en que estamos envueltos. Más allá de un elemental deber de humanidad*

---

83 Para profundizar en el tema véase: Alonso Rodríguez, S. H. EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED. Tesis doctoral. ICCP. La Habana, 2002.

84 Gómez, L. I y Alonso, S. H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: UN MÉTODO REVOLUCIONARIO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Ob.cit. p.147.

85 Castro Ruz, Fi. DISCURSO EN EL FORO MUNDIAL SOBRE SOBERANÍA ALIMENTARIA, EL 7 DE SEPTIEMBRE DEL 2001. En Discursos de Fidel Castro. Diario Granma. Edición digital. En: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

*y justicia social, es también para nuestro pueblo un imperativo de nuestra época y nuestro futuro. Del éxito que obtengamos, podrán beneficiarse muchos otros pueblos del mundo.”*<sup>86</sup>

La nueva Revolución Educacional obligó al MINED a reorientar toda la planificación estratégica del desarrollo educacional realizada en el curso escolar 1999- 2000, con proyección hasta el 2003.

En el proceso de planificación estratégica del desarrollo educacional para los cursos escolares 2003-04, 2004-05 y 2005-06, se planteó el imperativo de incorporar una ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED,<sup>87</sup> llamada a satisfacer las necesidades de aprendizaje de los dirigentes educacionales en todos los niveles del Organismo, en todo lo referido al desarrollo de los Programas de la Revolución vinculados al sector educacional, así como en todo lo concerniente a las profundas transformaciones que se introducían en la Educación Primaria, la Educación Secundaria Básica y la Educación Superior Pedagógica.

Como parte de esta estrategia, se concibieron y prepararon acciones de superación centralizadas, pero se desarrollaron de manera descentralizada. Para ello, los cuadros y funcionales del MINED diseñaban los programas a impartir, grababan videoconferencias sobre los temas y las enviaban en casetes a cada territorio, para que allá, bajo la dirección personal de los principales cuadros provinciales y municipales, hicieran el visionaje, análisis, discusión e instrumentación de los contenidos recibidos.

Entre las acciones desarrolladas de esta manera, es decir, combinando la centralización con la descentralización de la preparación y superación de los cuadros, se recuerda el “DIPLOMADO PARA DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS” y el “DIPLOMADO PARA INSPECTORES DE EDUCACIÓN”, porque ambos tuvieron como hilo conductor para el tratamiento de los contenidos, un nuevo modelo creado para investigar y explicar la

---

86 Castro Ruz, Fi. DISCURSO EN EL ACTO DE INAUGURACIÓN OFICIAL DEL CURSO ESCOLAR 20022003, EN LA PLAZA DE LA REVOLUCIÓN, EL 16 DE SEPTIEMBRE DEL 2002. En Discursos de Fidel Castro. Diario Granma. Edición digital. En: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

87 Ministerio de Educación. ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED. (Documento en soporte magnético). Dirección de Cuadros del MINED, La HabanaCuba, 2003.

actividad de dirección educacional, que logró significativa aceptación e impacto: el modelo del SISTEMA DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL.<sup>88</sup>

Como parte de la planificación estratégica del desarrollo educacional para los cursos escolares comprendidos entre el 2006-07 y el 2009-10, se concibió y aprobó una nueva ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS,<sup>89</sup> orientada hacia el logro de los siguientes objetivos generales:

1. Convertir la PREPARACIÓN POLÍTICO-IDEOLÓGICA en la ESTRATEGIA MAESTRA y el núcleo central de todas las actividades de preparación y superación de cuadros y reservas, a fin de dotarlos con los argumentos ideopolíticos necesarios para conducir y desarrollar la BATALLA DE IDEAS que libra nuestro pueblo y su lucha por alcanzar una cultura general integral.
2. Convertir la red de órganos estructurales y funcionales creados específicamente para planificar, organizar, regular y controlar los procesos de selección, preparación, capacitación, superación, promoción y atención general a los cuadros y reservas del Organismo, en una verdadera ESCUELA DE CUADROS PROVINCIAL.
3. Dotar a los cuadros y reservas de los conocimientos y habilidades que se requieren para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos materiales y financieros, así como para prevenir y evitar hechos de corrupción, robo, desviación y malversación de recursos, entre otros delitos económicos.
4. Lograr la idoneidad técnico-profesional de los cuadros y reservas, para que sean capaces de conducir con argumentos científico-pedagógicos el desarrollo de los Programas de la Revolución vinculados a la Educación y las transformaciones radicales que se introducen en los distintos tipos de Educación, particularmente en la Educación Primaria, Secundaria Básica y Superior Pedagógica.
5. Capacitar a los cuadros y reservas para perfeccionar el SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, aplicando concepciones, estilos, métodos y técnicas de dirección, sólidamente fundamentadas desde el punto de vista científico y en plena correspondencia con las proyecciones políticas, jurídicas y socioeconómicas de nuestro país; con énfasis en las que posibilitan el perfeccionamiento de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos orientada en valores.

---

88 Para profundizar en este modelo, véase: Alonso Rodríguez, S. H. EL SISTEMA DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL: UN NUEVO MODELO PARA INVESTIGAR Y EXPLICAR LA ACTIVIDAD DE EDUCACIÓN. En Folletos Gerenciales. Ministerio de educación Superior. La HabanaCuba, 2006.

89 Ministerio de Educación. ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED HASTA EL CURSO ESCOLAR 2009-10 Y EL AÑO FISCAL 2010. (Documento en soporte magnético). Dirección de Cuadros del MINED, La HabanaCuba, 2006.

Lograr el cumplimiento de tales objetivos, particularmente el segundo, es un reto que sólo se puede alcanzar revolucionando las concepciones imperantes sobre la preparación de las reservas y la preparación y superación de los cuadros, para lo cual es preciso reconocer que hoy, tales procesos sólo se pueden desplegar con eficiencia en la dinámica actual del SISTEMA DE TRABAJO, es decir, en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica y por tanto, potenciando el papel protagónico que deben jugar en estos procesos, las sedes universitarias pedagógicas municipales y las propias escuelas, vistas como microuniversidades.

Entre los múltiples esfuerzos teóricos y prácticos que se realizan en todo el país para revolucionar las concepciones acerca de la preparación y superación de los cuadros en las condiciones actuales, se inserta la investigación que en esta tesis doctoral se presenta.

## CONCLUSIONES

La historia de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales en Cuba, no puede reconstruirse acertadamente si se pretende explicarla separándola de la historia del proceso de preparación y superación profesional de los docentes, pues sólo a partir de 1984 ambos procesos se conciben y desarrollan independientemente.

Tampoco puede reconstruirse de manera acertada si se divorcia de las luchas que ha librado el magisterio cubano en cada época histórica, en favor del desarrollo educacional de nuestro país: No debe olvidarse que en todos los tiempos, la realización de las transformaciones educacionales verdaderamente significativas, han requerido la acertada dirección de cuadros preparados para dirigirlos.

Si se estudia la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos como un proceso continuo e históricamente determinado, consanguíneo al proceso de formación y superación profesional de los docentes, se descubre que tiene antecedentes manifiestos desde finales del siglo XVIII y principios del XIX, a los cuales se suman nuevos elementos durante los siglos XIX y XX, que en gran medida explican el vertiginoso desarrollo por etapas sucesivas que experimenta tras el Triunfo de la Revolución.

Por este camino se llega a la conclusión de que la historia de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales en Cuba, es una continua sucesión de etapas en las que prima la dirección totalmente descentralizada, con otras en las que se intenta la centralización total de la misma.

Tal análisis permite vislumbrar que en el futuro próximo, el desarrollo ulterior de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros no se podrá alcanzar siguiendo la rutina que dicta la Historia, sino generando un salto cualitativo en ella, mediante la combinación de la dirección centralizada y descentralizada de este proceso, a partir de reconocer que hoy, el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas sólo se puede desplegar con eficiencia en la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO, aprovechando al máximo las posibilidades que ofrece a tales efectos la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Rodríguez, S.H. TENDENCIAS NEGATIVAS EN LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Conferencia en el IV Taller Regional de Dirección Científica Educativa. La Habana, Dirección de Cuadros del MINED, 1994.
- Alonso Rodríguez, S.H. EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED. Tesis doctoral. ICCP. La Habana Cuba, 2002.
- Alonso Rodríguez, S.H. GÉNESIS DEL CONCEPTO SISTEMA DE TRABAJO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ESTE FENÓMENO EN LA EDUCACIÓN CUBANA. Anexo 4 de la Tesis doctoral "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". ICCP. La Habana Cuba, 2002.
- Alonso Rodríguez, S.H. LA FORMACIÓN DE DIRIGENTES EDUCACIONALES EN CUBA. Conferencia en el Evento Internacional MAESTROS 2002. (En soporte magnético). La Habana Cuba, Dirección de Cuadros del MINED, 2002.
- Alonso Rodríguez, S.H. PROPEDEÚTICA DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Edición en soporte magnético. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 2005.
- Alonso Rodríguez, S.H. EL SISTEMA DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL: UN NUEVO MODELO PARA INVESTIGAR Y EXPLICAR LA ACTIVIDAD DE EDUCACIÓN. En *Folleto Gerenciales*. Ministerio de educación Superior. La Habana Cuba, 2006.
- Alonso Rodríguez, S.H. y Sánchez Carmona, P.R. ALTA GERENCIA EDUCACIONAL. Folleto publicado por el Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana Cuba, 1992, 1994, 1996.
- Barcia, M.M., García, G. y Torres-Cuevas, E. HISTORIA DE CUBA. LA LUCHA POR LA INDEPENDENCIA NACIONAL Y LAS TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES (1868-1898). Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 2002.
- Bermúdez Machado, R.J. FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO. Editorial Ciencias Sociales, La Habana Cuba, 1990.
- Buenavilla Recio, R. y otros. HISTORIA DE LA PEDAGOGÍA EN CUBA. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1995.
- Caballero, J.A. DISCURSO SOBRE LA INFANCIA. En *Papel Periódico de La Habana*, 16 de septiembre de 1802.
- Castro Escarrá, O.J. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL SISTEMA DE SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José varona". La Habana Cuba, 1997.
- Castro Ruz, F. DISCURSO EL 10 DE SEPTIEMBRE DE 1962. En *La Educación en la Revolución*. Instituto Cubano del Libro. La Habana Cuba, 1974.

Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL ACTO DE CLAUSURA DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA, EL 30 DE ABRIL DE 1971. En *Discursos*. Tomo 1. La Habana Cuba, Editorial Ciencias Sociales, 1975.

Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL ACTO DE GRADUACIÓN DE 90 ESTOMATÓLOGOS, CELEBRADO EN EL TEATRO "CHAPLIN", EL 18 DE JUNIO DE 1965. En *Discursos de Fidel Castro*. Granma. Edición digital, en <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL ACTO DE GRADUACIÓN DEL DESTACAMENTO PEDAGÓGICO "MANUEL ASCUNCE DOMENECH" EFECTUADO EN EL TEATRO "KARL MARX", EL 13 DE JULIO DE 1979". En *Discursos de Fidel Castro*. Granma. Edición digital, en <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL ACTO DE INAUGURACIÓN OFICIAL DEL CURSO ESCOLAR 2002-2003, EN LA PLAZA DE LA REVOLUCIÓN, EL 16 DE SEPTIEMBRE DEL 2002. En *Discursos de Fidel Castro*. Diario Granma. Edición digital. En: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Castro Ruz, F. DISCURSO EN EL FORO MUNDIAL SOBRE SOBERANÍA ALIMENTARIA, EL 7 DE SEPTIEMBRE DEL 2001. En *Discursos de Fidel Castro*. Diario Granma. Edición digital. En: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Castro Ruz, F. DISCURSO EN LA CLAUSURA DEL SEGUNDO CONGRESO DE LA UJC, EL 4 DE ABRIL DE 1972. En *Discursos*. Tomo 1. La Habana Cuba, Editorial Ciencias Sociales, 1975.

Castro Ruz, F. DISCURSO EN LA INAUGURACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA BÁSICA EN EL CAMPO XX ANIVERSARIO, EL 29 DE MARZO DE 1973. En *Discursos de Fidel Castro*. Diario Granma. Edición digital, en <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Colectivo de autores. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Editada por la Compañía Editora de Libros y Folletos. La Habana Cuba, 1940.

Comité Central del PCC. INFORME CENTRAL AL TERCER CONGRESO DEL PCC. Editora Política. La Habana Cuba, 1986.

Comité Central del PCC. RESOLUCIÓN SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA. En Tesis y resoluciones del Tercer Congreso del PCC. Editora Política. La Habana Cuba, 1986.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. Ministerio de Educación Superior. La Habana Cuba, 1995.

Consejo de Estado. CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO. Editora Política. La Habana Cuba, 1996.

Consejo de Estado. DECRETO- LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. Gaceta Oficial de la República. La Habana Cuba, 15 de octubre de 1996.

Consejo de Estado. DECRETO-LEY NO. 82 /1984. En *Gaceta Oficial de la República*. La Habana Cuba, 12 de septiembre de 1984.

De la Luz y Caballero, J. INFORME SOBRE LA ESCUELA NÁUTICA. (Presentado el 11 de diciembre de 1833). En: *Escritos Educativos*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1991.

Del Llano, M. y otros. UNIVERSALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA. En "*Nuevos caminos en la formación de profesionales de la Educación*". La Habana, UNESCO. Foro Nacional EPT. Dirección de Ciencia y Técnica del MINED, 2002.

Díaz Macías, R. LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA EN CUBA, UNA REFLEXIÓN HISTÓRICA DESDE EL PRESENTE. *Revista Conrado*. (Vol. 2. No. 5. Fecha. 12/01/2006). Instituto Superior Pedagógico "Conrado Benítez", Cienfuegos, 2006.

Escuela de Pedagogía de la Universidad de La Habana. EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO No. 7811 DEL AÑO 1828, A NOMBRE DE MARTÍN RODRÍGUEZ VIVANCO. Archivo Central de la Universidad de La Habana Cuba , 1828.

Ferrer, R. LA LEY DE NACIONALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA. En *Revista Cuba Socialista*. Año 1. La Habana, Cuba, septiembre de 1961.

Gómez, L.I y Alonso, S.H. EL ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO: UN MÉTODO REVOLUCIONARIO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 2007.

Guerra, Ramiro. LA INSTRUCCIÓN PRIMARIA EN CUBA DE 1902 A 1935. En *Revista de Instrucción Pública*". Año I. No.1 .pp.25-89 La Habana, Cuba, octubre de 1925.

Guerra, R. REHABILITACIÓN DE LA ESCUELA PÚBLICA. UN PROBLEMA VITAL EN CUBA EN 1954" Editorial Venceremos. La Habana Cuba , 1960.

Guevara, E. EL CUADRO, COLUMNA VERTEBRAL DE LA REVOLUCIÓN. En: SELECCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS, JURÍDICOS Y DE CONSULTA SOBRE POLÍTICA Y TRABAJO CON LOS CUADROS. Editora Política, La Habana Cuba, 1986.

Le Roy y Galves, L. F. EL FUSILAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES. Editorial de Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro. La Habana Cuba, 1971.

Liras, J. E. RESUMEN DE LA LEGISLACIÓN DE PRIMERA ENSEÑANZA VIGENTE EN LA ISLA DE CUBA. Imprenta y librería "La Propagandista". La Habana Cuba, 1895.

Mella, J.A. EL CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIANTES. En *Revista Alma Máter*. Año II. No. 5. La Habana Cuba, marzo de 1923.

Ministerio de Educación. ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED. (Documento en soporte magnético). Dirección de Cuadros del MINED, La Habana Cuba, 2003.

Ministerio de Educación. ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL MINED HASTA EL CURSO ESCOLAR 2009-10 Y EL AÑO FISCAL 2010. (Documento en soporte magnético). Dirección de Cuadros del MINED, La Habana Cuba, 2006.

Ministerio de Educación. LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE LA ESCUELA. Documento normativo del curso escolar 1993-94. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, , 1993.

Ministerio de Educación. LEY No.76 DE 13 DE FEBRERO DE 1959 TAL COMO QUEDÓ MODIFICADA POR LA LEY No.367 DE 2 DE JUNIO DE 1959 Y SU REGLAMENTACIÓN SEGÚN DECRETO No. 2099 DE 7 DE JUNIO DE 1959. Editado por la Oficina de Publicaciones del Departamento de Relaciones Públicas con el Asesoramiento de Consultoría Legal. La Habana Cuba, 1959.

Ministerio de Educación. MEMORIAS DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Editora Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1872.

Ministerio de Educación. REGLAMENTACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, 1985.

Ministerio de Educación. REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba , 2000.

Nuñez Reguén, A. INFORME CIRCULADO EL 21 DE NOVIEMBRE DEL 2008, PARA FACILITAR LA CONCEPCIÓN DE NUEVOS CURSOS PARA DIRECTORES DE ESCUELAS. (Documento en soporte digital). La Habana Cuba, Ministerio de Educación, 2008.

Partido Comunista de Cuba. TESIS Y LA RESOLUCIÓN SOBRE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN, SELECCIÓN, UBICACIÓN, PROMOCIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS. En *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC*. Editora Política, La Habana, 1976.

Partido Comunista de Cuba. TESIS Y RESOLUCIÓN SOBRE POLÍTICA EDUCACIONAL. En *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC*. Editora Política, La Habana Cuba, 1976.

Pérez Jilgueras, E. LA INSPECCIÓN ESCOLAR EN CUBA. BREVE RESEÑA HISTÓRICA. En: *Revista Educación*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, 1996.

Rodríguez Vivanco, M. TÉCNICAS DE INSPECCIÓN ESCOLAR. La Habana, Cultural S.A., 1938. (La obra fue reeditada en 1939 y 1943).

Rodríguez Vivanco, M. INTRODUCCIÓN A LA SOCIOLOGÍA PEDAGÓGICA. La Habana, Cultural S.A., 1937. (La obra fue reeditada en 1939 y 1950).

Rodríguez Vivanco, M. INSPECCIÓN ESCOLAR: PRINCIPIOS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA. (En dos tomos). La Habana, Cultural S.A., 1948. (La obra fue reeditada en 1950 y 1953).

Santisteban, M. L. LA EDUCACIÓN AVANZADA Y LOS EJECUTIVOS DE DIRECCIÓN. Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada. CENESEDA- ISPEJV, La Habana Cuba. 1996

Valiente Sandó, P. CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero". Holguín Cuba 2001.

Varona, E.J. SÍNTOMAS FAVORABLES. En *"Enrique José Varona: Trabajos sobre educación y enseñanza."* Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba, 1992.

Vázquez Pérez, M. C. MODELO DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS EDUCACIONALES EN MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Villa Clara Cuba, 2007.

Anexo 2

**INSTRUMENTOS APLICADOS PARA  
DIAGNOSTICAR LA DIRECCIÓN DEL PROCESO  
DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS  
CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS  
EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN**

## **Anexo 2.1**

### **GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS**

Objetivo: Constatar lo establecido sobre la preparación y superación de los cuadros y reservas en los documentos normativos.

#### Documentos a analizar

Documentos oficiales relacionados con la preparación y superación de los cuadros y sus reservas y la implementación práctica.

- *“Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros”*, aprobada por el Primer Congreso del PCC y ratificada en los posteriores.
- El *Decreto-Ley No. 196/1999*, emitido por el Consejo de Estado.
- El *Acuerdo No. 3670* del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, adoptado el 29 de marzo del 2000.
- La *“Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”*, aprobada en el 2000 por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros; el *“Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación”*, publicado en el 2000.
- La *Carta Circular No. 17 /2002* del Ministerio de Educación.
- La *“Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINED hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010”*, divulgada en el 2007 “Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación” del 2000.

#### Aspectos a analizar

Lo normado y lo orientado respecto a:

1. Concepto de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
2. Transversalidad de la preparación político ideológica y/o conversión en estrategia

maestra principal y el tratamiento a los componentes establecidos.

3. Formas de preparación y superación.
4. Relación entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación.
5. Organización del proceso en cascada.
6. Ejecución por el cuadro principal de cada nivel de dirección.
7. Ejecución del proceso en la dinámica de todo el Sistema de Trabajo ajustado a las condiciones del momento histórico concreto.

## Anexo 2.2

### **Compilación “EL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS EN LA LEGALIDAD VIGENTE”. PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS. FEBRERO DEL 2000. (SÍNTESIS DE LOS ACUERDOS TOMADOS EN LOS CONGRESOS DEL PCC)**

- En cada cargo debe estar, en cada momento, el cuadro que más capacidades y condiciones tenga para desempeñarlo. Firmeza revolucionaria, integralidad, capacidad, conocimientos y vínculos con las masas, son cualidades que fundamentan la política de cuadros trazada por el Partido.
- Preparar y educar adecuadamente a los cuadros y promover a los compañeros que tengan más condiciones para desempeñar con eficiencia la responsabilidad asignada.<sup>1</sup>
- Educarse a sí mismo y formar a los subordinados en la exigencia del orden y del acatamiento riguroso de las normas y regulaciones que se establezcan.<sup>2</sup>
- En todos los niveles de dirección se pondrá sumo cuidado en que se trasmita a los jóvenes los conocimientos de los cuadros más preparados y de mayor experiencia. Promoverlos con confianza y contribuir a que adquieran conocimientos y maestría de forma gradual, según las facultades y virtudes personales, por medio de la práctica social.<sup>3</sup>

#### **DECRETO-LEY No. 196/1999**

#### **SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO**

**POR CUANTO:** El trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno forma parte del Sistema de Dirección de nuestra Sociedad Socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la efi

---

<sup>1</sup> *Comité Central del PCC: PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS*, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 2.

<sup>2</sup> *Comité Central del PCC: PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS*, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 2.

<sup>3</sup> *Comité Central del PCC: PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS*, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 4.

ciencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo.<sup>4</sup>

**ARTÍCULO 10:** Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas las principales acciones que integran el sistema y que son las siguientes:

- Selección y movimiento de Cuadros
- Selección y formación de la Reserva
- Evaluación
- Preparación y Superación
- Atención y Estimulación
- Información.<sup>5</sup>

**ARTÍCULO 32:** La labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.

Los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el Sistema de su competencia.

El Ministerio de Educación Superior dirige y controla, acorde con la política trazada por el Gobierno en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.<sup>6</sup>

**ARTÍCULO 33:** La estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazos, respondiendo al diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los Lineamientos de la Estrategia Nacional.

Los jefes, en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la Estrategia

---

<sup>4</sup> Consejo de Estado: "DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 15.

<sup>5</sup> Consejo de Estado: "DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 20.

<sup>6</sup> Consejo de Estado: "DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 26.

de Superación de los Cuadros subordinados, y por su evaluación sistemática.<sup>7</sup>

## **DISPOSICIONES ESPECIALES**

**SEGUNDA:** Los reglamentos internos de cada órgano u organismo y entidad nacional, regularán las especificidades en su sistema, de los procesos de selección, evaluación, reserva, atención, estimulación y preparación y superación, fijando la periodicidad del chequeo y control de los mismos, en correspondencia con las normas básicas que determina este Decreto-Ley, y los Lineamientos de Trabajo e Indicaciones Generales, que al respecto dicte el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.<sup>8</sup>

## **ACUERDO No 3670 (29 DE MARZO DEL 2000) DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. LINEAMIENTOS E INDICACIONES PARA LA INSTRUMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS EN LOS ÓRGANOS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO.**

La decisión sobre [...] preparación y superación a los cuadros, debe asumirse como una de las más altas responsabilidades de los cuadros de dirección en sus diferentes instancias y, en primer lugar, del cuadro centro de cada Organismo o entidad nacional estatal, por lo cual no puede abordarse como un simple y formal proceso de carácter técnico o burocrático, sino como el resultado de su apreciación cotidiana, de su labor de formación y del intercambio sistemático que desarrolle con cuadros y trabajadores en general.<sup>9</sup>

## **ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS**

---

<sup>7</sup> Consejo de Estado: "DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 26.

<sup>8</sup> Consejo de Estado: "DECRETO LEY No. 196: SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 36.

<sup>9</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ACUERDO No. 3670 DEL 29 DE MARZO DEL 2000: LINEAMIENTOS E INDICACIONES PARA LA INSTRUMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS EN LOS ÓRGANOS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 46-47.

## **DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS COMISIÓN CENTRAL DE CUADROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS, 2000.**

Esta tiene como razón de ser garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria.<sup>10</sup>

La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una estrategia proyectada a corto y mediano plazo y concretarse en planes de acción específicos.<sup>11</sup>

PRINCIPIOS:<sup>12</sup>

- La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en si mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.<sup>13</sup>
- La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los

---

<sup>10</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 58.

<sup>11</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 59.

<sup>12</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 59.

<sup>13</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 59.

cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y del Gobierno.

- El jefe de cada OACE, CAP 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.<sup>14</sup>
- 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.<sup>15</sup>
- 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.<sup>16</sup>

## COMPONENTES PRINCIPALES:<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 59.

<sup>15</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 60.

<sup>16</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 60.

<sup>17</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 60.

## 1.- Preparación política.

Este es un componente esencial en la preparación y superación de todos los cuadros, que cobra la mayor importancia en los momentos actuales en que se recrudece y toma nuevas formas la guerra ideológica a la que nos enfrentamos. Los cuadros tienen que ser los principales guías y esclarecedores de sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios de nuestra Revolución, por el dominio de los argumentos acerca de las medidas y de las políticas del Partido y del Gobierno, por la profundización en la obra revolucionaria, en las raíces de nuestra ideología marxista - leninista, martiana y fidelista, en el conocimiento de la historia y de la cultura de nuestro pueblo.<sup>18</sup>

Esta preparación debe realizarse por diferentes vías: mediante el entrenamiento de los cuadros para enfrentar y dar solución a los problemas cotidianos, potenciando el estudio y el debate del Código de Ética de los Cuadros del estado Cubano, de los discursos de nuestros principales dirigentes y de los documentos del Partido y del Gobierno y a través de programas elaborados a partir del diagnóstico de los problemas y situaciones específicas que en el orden político- ideológico debe enfrentar cada organismo o entidad, estructurados con objetivos y contenidos definidos y con la suficiente flexibilidad como para ajustarse a las necesidades de los diferentes sectores, organismos, territorios y organizaciones específicas.<sup>19</sup>

## 2.- Preparación Técnica y Profesional.

Cada cuadro debe prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión. Dadas las complejidades que cada día van adquiriendo la producción y los servicios, la eficiencia y competitividad de los jefes pasa por su profesionalidad, por el dominio que tengan de la rama en que se desenvuelven, por la actualización de sus conocimientos y por las habilidades que tengan para crear e innovar, así como para influir en la preparación técnica y profesional de su colectivo.

---

<sup>18</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 60.

<sup>19</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 60-61.

Especial importancia tiene para el mejor desempeño de los cuadros el dominio que posean y las habilidades en las nuevas tecnologías de la información y la computación, así como del idioma Inglés.<sup>20</sup>

Con este fin es importante aprovechar al máximo todas las posibilidades que ofertan las universidades en sus planes de educación de postgrado, que van desde diferentes cursos, diplomados, maestrías, especialidades e incluso doctorados para algunos dirigentes. Otra vía la constituyen las ofertas de superación técnica que brindan las propias escuelas ramales, así como cualquier otra opción, incluida la autodidacta, que contribuya a la preparación técnica y profesional de los cuadros.<sup>21</sup>

### 3.- Preparación Económica.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido declara: "La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país", lo que refuerza a la preparación económica como una necesidad vital para todos los cuadros. No se concibe un dirigente de cualquier organización, tanto del sector empresarial como de la administración pública que no posea los conocimientos fundamentales acerca de la situación actual de la economía cubana, los argumentos sobre las causas y los efectos de las medidas que se adoptan en este campo. Quien no conozca detalladamente los indicadores del control y del análisis económico, quien no domine los elementos que determinan la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de los planes económicos, difícilmente podrá mantenerse en el cargo que ostenta.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 61.

<sup>21</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 61.

<sup>22</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 61-62.

En todos estos aspectos, independientemente del sector en que se desempeñe, tiene que prepararse y superarse el cuadro de manera sistemática, a través de un plan previamente concebido con ese fin.<sup>23</sup>

#### 4.- Preparación de Dirección.

Es necesario preparar a nuestros cuadros en el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. Para ello se requiere identificar lo que necesita cada cuadro o equipo de dirección y dotarlos gradualmente de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique.<sup>24</sup>

Particular atención debe brindarse al fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores socio psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.<sup>25</sup>

Todo este trabajo tiene que realizarse como nos convocó el V Congreso del Partido, mediante la asimilación crítica y ajustada a nuestras realidades de las más modernas técnicas de dirección, cuya importancia es creciente para el buen funcionamiento de la economía.<sup>26</sup>

La Resolución Económica señala: *“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más*

---

<sup>23</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p.61-62.

<sup>24</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 62.

<sup>25</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 62.

<sup>26</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 62.

*avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias”.*<sup>27</sup>

El estudio de estas técnicas debe hacerse bajo el principio Martiano que dice: *“Injértese en nuestras repúblicas el mundo, más el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas”* de manera que esto se haga en nuestro contexto, teniendo en cuenta nuestras realidades, a partir de la valiosa herencia nacional sobre el tema, sistematizando la elaboración y el análisis de los casos cubanos, divulgando las experiencias de nuestros empresarios de éxito, realizando investigaciones que den soporte a todo este esfuerzo, abordando los problemas con un enfoque cubano, autóctono, surgido de nuestras propias concepciones sobre la dirección y la administración e ir creando poco a poco las bases de la Escuela Cubana de Dirección.<sup>28</sup>

##### 5. – Preparación para la Defensa

*“La defensa de la Patria Socialista es el más grande honor y el deber supremo de cada cubano”*, declara la Constitución de la República, por lo que la preparación de los cuadros para la defensa debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra, al conocimiento de la composición y el carácter de las acciones del enemigo que pueda actuar en su radio de acción y al dominio de las medidas de Defensa Civil. Con este fin se deben dirigir los esfuerzos a la preparación individual y en el equipo de dirección, así como aprovechar las capacidades de las escuelas provinciales de la defensa y la realización de los días

---

<sup>27</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 62-63.

<sup>28</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS”, en “DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 63.

de la defensa.<sup>29</sup>

## **REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

**ARTÍCULO 42:** La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es uno de los componentes principales del SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED. Consiguientemente, debe estar contemplado en la planificación anual, encontrar salida en sus respectivos planes mensuales de trabajo y ser actualizado cada año en el marco del proceso de elaboración de los objetivos anuales, de la elaboración del Plan Económico-Social y del Presupuesto del Estado.<sup>30</sup>

**ARTÍCULO 43:** El jefe de cada entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de los cuadros que le están directamente subordinados y de sus reservas, así como de su propio desarrollo y perfeccionamiento.<sup>31</sup>

**ARTÍCULO 44:** El sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas se estructura atendiendo a los componentes de la capacitación definidos por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.<sup>32</sup>

**ARTICULO 45:** En cada nivel de dirección, son los principales jefes los que definen y delimitan los órganos responsabilizados con la planificación, organización, ejecución y control de las actividades que corresponden a cada uno de los componentes de la preparación y superación de los cuadros, los cuales deben presentar a la Dirección o Unidad de Cuadros de su nivel a manera de propuesta una planificación de acciones de

---

<sup>29</sup> Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 63.

<sup>30</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 90.

<sup>31</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 90.

<sup>32</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 90.

capacitación para los cuadros y sus reservas en el componente que les corresponda.<sup>33</sup>

**ARTÍCULO 46:** Los órganos coordinadores del trabajo que se proyecte y realice en todos estos componentes, encargados de buscar el consenso sobre las propuestas, elaborar el proyecto del plan de superación y presentarlo a la Comisión de Cuadros para su aprobación definitiva son:

1. En el nivel central: La DIRECCIÓN DE CUADROS DEL MINED Y LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL PEDAGÓGICO.
2. En el nivel provincial: La UNIDAD DE CUADROS DE LOS ISP, LA UNIDAD DE CUADROS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL DE LOS ISP.
3. En el nivel municipal: La UNIDAD DE CUADROS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN Y EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
4. En las Empresas Nacionales: LAS UNIDADES DE CUADROS.<sup>34</sup>

**ARTICULO 47:** Es la Comisión de Cuadros de cada nivel quien define --en última instancia-- el contenido que en cada momento se necesita desarrollar en este sistema, así como las personas que deben participar en sus actividades, a partir de las necesidades específicas de cada cuadro, las direcciones principales del trabajo educacional, los objetivos estatales del año fiscal, los documentos normativos del trabajo metodológico y las necesidades del desarrollo educacional en cada territorio.<sup>35</sup>

**ARTICULO 48:** El entrenamiento en la base, constituye una vía priorizada de preparación y superación para garantizar la retroalimentación de los cuadros en la práctica escolar, en el desempeño de un cargo de dirección inferior relacionado con su

---

<sup>33</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 90.

<sup>34</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 90- 91.

<sup>35</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 91.

actividad profesional, por ello cada nivel de dirección lo planifica, organiza, regula y controla en correspondencia con sus necesidades.<sup>36</sup>

**ARTÍCULO 49:** Cada nivel de dirección del MINED debe presentar a sus órganos inmediatos superiores las necesidades prioritarias en la superación de cuadros y reservas a las que no pueda responder con sus recursos internos para enriquecer su estrategia con las acciones que logre concertar en este sentido.<sup>37</sup>

**ARTÍCULO 50:** Los centros de Educación Superior en cada provincia, fundamentalmente los Institutos Superiores Pedagógicos son los autorizados para ejercer la superación profesional y la educación posgraduada de los cuadros y reservas de nuestro sector. Los cursos y actividades de superación y postgrado que ofrecen tienen como objetivo la preparación y superación de los cuadros, profesionales y técnicos y no la generación de ganancias para dichas organizaciones. Por tanto, no son susceptibles de asociación en ninguna de sus formas con el capital extranjero.<sup>38</sup>

**ARTÍCULO 51:** Las Unidades de Cuadros de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación deben presentar a los órganos que atienden cada componente en el Instituto Superior Pedagógico las necesidades prioritarias de superación a las que ellos no puedan dar respuesta, para que valoren la posibilidad de incorporarlas a la estrategia provincial.<sup>39</sup>

**ARTÍCULO 52:** Las Unidades de Cuadros de las Empresas Nacionales deben presentar a la Dirección de Cuadros del MINED las necesidades prioritarias de superación a las

---

<sup>36</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 91.

<sup>37</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 91.

<sup>38</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 91.

<sup>39</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 92.

que ellos no puedan dar respuesta.<sup>40</sup>

**ARTICULO 53:** Es responsabilidad de cada jefe que esta estrategia se materialice en acciones precisas en los planes individuales de los cuadros y de sus reservas, los cuales deben controlarse sistemáticamente.<sup>41</sup>

**ARTÍCULO 54:** El Organismo Central del MINED anualmente proyecta, ejecuta y controla acciones centralizadas de preparación y superación para los cuadros y reservas de las estructuras provinciales y municipales de Educación, cuyo contenido debe ser incorporado a las acciones de superación previstas en cada territorio.<sup>42</sup>

**ARTÍCULO 55:** El financiamiento de los cursos y actividades de preparación y superación de cuadros y reservas se ajustará a lo establecido en la legislación vigente.<sup>43</sup>

**ARTICULO 56:** El desarrollo práctico de la estrategia de preparación y superación de los cuadros educacionales tiene como punto de partida LA EVALUACIÓN PROFESORAL Y DE CUADROS, como fundamento básico la OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DOCENTE- EDUCATIVO, como método fundamental el ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO, y como principal escenario, tanto para el desarrollo de sus acciones como para la demostración de su eficacia, a LOS CENTROS DE REFERENCIA de las distintas Enseñanzas.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 92.

<sup>41</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 92.

<sup>42</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 92.

<sup>43</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 92.

<sup>44</sup> Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000, p. 92.

**RESOLUCIÓN No. 132/2004 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.  
REGLAMENTO DE LA EDUCACIÓN DE POSTGRADO DE LA REPUBLICA DE  
CUBA.**

**Artículo 1.** La educación de posgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la educación superior en Cuba, y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios [...] <sup>45</sup>

**Artículo 8.** La educación de posgrado [...] se estructura en superación profesional y formación académica; de esta última forma parte el Sistema Nacional de Grados Científicos.

**Artículo 9.** La superación profesional tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural.

**Artículo 10.** La formación académica de posgrado tiene como objetivo la educación posgraduada con una alta competencia profesional y avanzadas capacidades para la investigación y la innovación, lo que se reconoce con un título académico o un grado científico. Constituyen formas organizativas del posgrado académico la especialidad de posgrado, la maestría y el doctorado. La formación posdoctoral es un proceso de actualización permanente para profesores e investigadores con el grado científico de doctor, que puede tener expresiones diferentes en la diversidad de la educación de posgrado.

---

<sup>45</sup> Ministerio de Educación Superior. "RESOLUCIÓN NO. 132/2004: REGLAMENTO DE LA EDUCACIÓN DE POSGRADO DE LA REPUBLICA DE CUBA". Gaceta Oficial de la República, 7 de julio del 2004, p. 2.

## **CARTA CIRCULAR No. 17 /2002**

Los Institutos Superiores Pedagógicos constituyen las escuelas de cuadros del MINED en cada territorio, ya que garantizan no sólo la formación de los mismos, sino también su sistemática capacitación y superación postgraduada.

Para garantizar el cumplimiento de esta importante función, en cada ISP ha funcionado un DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL, acumulando experiencias en la capacitación de cuadros y reservas, así como en la enseñanza de los fundamentos de esta disciplina a los alumnos de pregrado.

Entre estas experiencias se destaca la convicción de que el estudio de la DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL resulta más efectivo cuando es realizado por docentes que han culminado su formación general y se preparan para asumir cargos, así como por los que ya ocupan puestos en los distintos niveles de dirección y requieren de estos conocimientos para perfeccionar su actividad.

Como paralelamente se plantea el imperativo de perfeccionar las vías que utilizan los institutos superiores pedagógicos en las condiciones de la universalización para extender su influencia capacitadora sobre los cuadros y reservas de cada provincia, resulta necesario redefinir las bases para el funcionamiento de estos Departamentos, así como las funciones que les competen en las condiciones actuales.

### **En consecuencia, indico:**

- I. Precisar los siguientes **PRINCIPIOS BÁSICOS** para el funcionamiento de un DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL de cada Instituto Superior Pedagógico del país:
  1. Se crea con el PROPÓSITO de planificar, orientar, controlar, facilitar la ejecución, evaluar el desarrollo y medir el impacto de las acciones de preparación, capacitación y superación postgraduada de los cuadros y reservas de los centros docentes de todos los tipos de Enseñanza en el territorio, las Direcciones Municipales de Educación, el Instituto Superior Pedagógico y la Dirección Provincial de Educación.
  2. Constituye un DEPARTAMENTO DOCENTE directamente subordinado al Rector

del Instituto Superior Pedagógico.

3. Es orientado, asesorado y controlado metodológicamente por la Dirección de Cuadros del MINED, en coordinación con la Dirección de Formación y Perfeccionamiento del Personal Pedagógico del MINED y en correspondencia con las normativas generales trazadas por ella a tal efecto.
4. Trabaja en estrecha coordinación con el dispositivo de cuadros, la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado y las Facultades del ISP; las unidades de cuadros de la Dirección Provincial y las Direcciones Municipales de Educación, así como con los principales dirigentes de las diferentes Enseñanzas.
5. Se integra como un equipo multidisciplinario, compuesto –como mínimo-- por cinco compañeros con experiencia práctica y resultados positivos en el ejercicio de cargos de dirección, que trabajan a tiempo completo en la realización del propósito asignado: preferiblemente tres profesores de DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL –entre los cuales estará el JEFE DEL DEPARTAMENTO--, un pedagogo y un psicólogo. Estos podrán contar con la colaboración de profesores de otros departamentos del ISP cuando los contenidos a desarrollar lo recomienden y con tantos profesores adjuntos como requieran, en dependencia del volumen de trabajo o las necesidades coyunturales del territorio.
6. Aunque está llamado a ejercer su influencia sobre todos los cuadros y reservas que actúan en el territorio y debe hacerse sentir sobre cada uno de ellos, organiza y desarrolla sus acciones de formación, preparación, superación y capacitación, atendiendo al siguiente orden de prioridades:
  - 1º. Los profesores adjuntos del DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL y los miembros de los dispositivos de cuadros, llamados a multiplicar las acciones del Departamento en los municipios y centros.
  - 2º. Los miembros de la RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA y la RESERVA ESPECIAL TÉCNICA.
  - 3º. Los directores de centros docentes y sus reservas.
  - 4º. Los directores de las sedes universitarias en los municipios.
  - 5º. Los cuadros docentes de las DME y sus reservas.

- 6°. Los cuadros docentes de la DPE y el ISP, así como sus respectivas reservas.
- 7°. Los principales dirigentes de las organizaciones estudiantiles y juveniles que actúan en el territorio.
- 8°. Los cuadros del área económica del ISP, la DPE, las Direcciones Municipales de Educación y las empresas que se les subordinan.

II. Redefinir las **FUNCIONES GENERALES** del DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL, en los términos siguientes:

1. El diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas, a partir del análisis de la información que brindan las Enseñanzas, los resultados de la evaluación, los entrenamientos metodológicos conjuntos y las visitas de inspección.
2. El diseño de la estrategia general de formación, preparación, superación y capacitación de los cuadros y reservas, en coordinación con el dispositivo de cuadros, la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado, las Facultades y Departamentos del ISP, las unidades de cuadros y las Enseñanzas tanto de la Dirección Provincial de Educación como de las Direcciones Municipales de Educación, y las Escuelas Provinciales del PCC y las MTT.
3. La participación en los entrenamientos metodológicos conjuntos para constatar la efectividad de las acciones de capacitación en el puesto de trabajo de los cuadros y reservas.
4. El diseño, planificación, organización y ejecución de acciones de capacitación fuera del puesto de trabajo, relacionadas con la teoría y práctica de la DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL, a través de cursos de superación, postgrados y diplomados, así como la proyección de la formación académica de postgrado (maestrías, especialidades y doctorados) para cuadros y reservas de los centros docentes, el Instituto Superior Pedagógico, las Direcciones Municipales de Educación del territorio y la Dirección Provincial de Educación.
5. La formación, superación, actualización y asesoramiento de los profesores adjuntos y de los miembros de los dispositivos de cuadros del ISP, la Dirección Provincial y las Direcciones Municipales de Educación.

6. La investigación científica de los problemas relacionados con el desarrollo teórico y práctico de la Dirección Científica Educacional, así como la medición del impacto de las acciones de capacitación en los resultados del trabajo.
  7. La elaboración de materiales bibliográficos para cuadros y reservas sobre Dirección Científica Educacional y la estimulación, promoción y divulgación de estudios afines a esta disciplina científica.
  8. La planificación, organización y ejecución de talleres, seminarios, intercambios de experiencias y eventos científicos sobre Dirección Científica Educacional.
  9. El diseño de cursos de superación, Postgrado, diplomados, maestrías, especialidades y doctorados sobre DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL para extranjeros, a partir de las concepciones que han sido experimentadas y validadas en la práctica educacional de nuestro país, razón por la cual son acreedoras de divulgación internacional.
  10. La participación activa en la propuesta de los docentes, funcionarios y cuadros que desarrollarán acciones de capacitación en el extranjero en temas relacionados con la Dirección Científica Educacional y la preparación de los mismos para tales fines.
  11. La colaboración con los Consejos Científicos del territorio, particularmente en la revisión de los trabajos científicos y documentos a publicar producidos en la provincia, que se refieran a la teoría y/o práctica de la dirección educacional.
  12. El asesoramiento a los profesores de Formación Pedagógica General en el tratamiento metodológico de los contenidos relacionados con la dirección educacional que se impartan en Pregrado, así como de otras disciplinas que aborden temas relacionados con la DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL.
- III. Derogar todas las disposiciones anteriores que contradigan la presente.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 30 días del mes de Diciembre de 2002, "Año de los Héroes Prisioneros del Imperio"

## Anexo 2.3

### **ORIENTACIONES ENVIADAS A LAS PROVINCIAS ANTES DE INICIAR EL RECORRIDO PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN QUE PRESENTA A NIVEL NACIONAL LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS.**

Compañeros:

Por indicación de la Dirección del MINED, entre el 13 de marzo y el 5 de abril realizaremos un recorrido por los Departamentos de Dirección Científica Educativa de los institutos superiores pedagógicos que se encuentran en la zona central y oriental del país. Los de la zona occidental serán visitados posteriormente. Participarán en la visita los siguientes compañeros:

1. SERGIO H. ALONSO RODRÍGUEZ, funcionario de la Dirección de Cuadros del MINED y Jefe de la Cátedra de Dirección Científica Educativa del IPLAC. Carné de Identidad No. 56081309863.
2. CARLOS MARTÍNEZ MOLLINEDA, Jefe del Departamento de Dirección Científica Educativa del ISP de Villa Clara. Carné de Identidad No. 59110402840.
3. Por parte de la provincia participaran los jefes de cuadros de la DPE e ISP.

Los principales objetivos de la visita son los siguientes:

- Diagnosticar la situación que presenta cada provincia en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
- Diagnosticar el Estado Actual del Departamento de DCE de cada ISP, por su composición, nivel de preparación académica y científica de sus miembros, planes de superación profesional de cada uno de ellos, y funcionamiento general.
- Analizar la vigencia de la Carta Circular no. 17/2002 —en la cual se definen los principios básicos, prioridades y funciones generales de los Departamentos de Dirección Científica Educativa—, para determinar las precisiones, modificaciones, cambios o adiciones que requieren en las condiciones actuales, a fin de proponer una nueva normativa al respecto.
- Controlar el desarrollo del curso de actualización para inspectores y recoger opiniones, valoraciones, sugerencias y recomendaciones para la continuación de esta modalidad de superación postgraduada, hasta convertirla en un verdadero diplomado en inspección educativa y una maestría en Control y Evaluación de Instituciones Educativas.

- Recoger criterios y valoraciones sobre el libro *“El Entrenamiento Metodológico Conjunto: Un Método Revolucionario de Dirección Científica Educativa”*, a fin de proponer precisiones, modificaciones o cambios con vistas a su segunda edición.
- Recopilar toda la bibliografía actualizada —fundamentalmente en soporte magnético— que pueda enriquecer el acervo bibliográfico de los Departamentos de Dirección Científica Educativa y las Escuelas de Cuadros.
- Analizar las dos vertientes propuestas para el desarrollo de la Dirección Científica Educativa como ciencia —en el plano teórico, las *disciplinas científicas* que deben estructurarlas, y en el plano práctico, el *Modelo del Sistema de Dirección*.
- Actualizar la bolsa de colaboradores de la cátedra de dirección científica educativa del IPLAC, comprobar el nivel de organización de la misma en cada ISP, atendiendo a las 15 líneas de investigación definidas en Villa Clara, durante la segunda reunión nacional de la Cátedra.

A fin de garantizar el cumplimiento de estos objetivos en el poco tiempo disponible, es necesario que cada Jefe de Departamento garantice:

- La preparación previa de todos los integrantes del Departamento y profesores adjuntos, para intervenir en los temas a abordar, con ideas preconcebidas y bien fundamentadas.
- La actualización —impresa y en soporte digital— de los integrantes del Departamento y todos los profesores adjuntos, según modelo anexo.
- La actualización —impresa y en soporte digital— de la bolsa de colaboradores del IPLAC, precisando las líneas de investigación a que está vinculado cada compañero.
- La bibliografía actualizada que el Departamento puede aportar —preferiblemente en soporte digital— a las Escuelas de Cuadros y Departamentos de DCE: Artículos, monografías, presentaciones en power point, tesis de maestrías y doctorados, etcétera.

El recorrido previsto es el que aparece en la siguiente tabla, donde se precisa la llegada y salida de los visitantes a cada provincia. Es necesario que el Jefe de Dpto. de cada territorio, gestione y garantice el traslado de los visitantes a la provincia siguiente, en las fechas propuestas para cada caso.

### CRONOGRAMA DEL RECORRIDO

| No. | FECHA                    | ACTIVIDAD                       |
|-----|--------------------------|---------------------------------|
| 1   | Martes 13 de marzo       | Traslado hacia Cienfuegos       |
| 2   | Miércoles 14 y jueves 15 | TRABAJO EN CIENFUEGOS           |
| 3   | Jueves 15 o Viernes 16   | Traslado a Villa Clara          |
| 4   | Viernes 16 y sábado 17   | TRABAJO EN VILLA CLARA          |
| 5   | Domingo 18               | Traslado a Sancti Spíritus      |
| 6   | Lunes 19 y martes 20     | TRABAJO EN SANCTI SPÍRITUS      |
| 7   | Martes 20 o miércoles 21 | Traslado a Ciego de Ávila       |
| 8   | Miércoles 21 y jueves 22 | TRABAJO EN CIEGO DE ÁVILA       |
| 9   | Jueves 22 o viernes 23   | Traslado a Camagüey             |
| 10  | Viernes 23 y sábado 24   | TRABAJO EN CAMAGÜEY             |
| 11  | Domingo 25               | Traslado a Las Tunas            |
| 12  | Lunes 26 y martes 27     | TRABAJO EN LAS TUNAS            |
| 13  | Martes 27 o miércoles 28 | Traslado a Holguín.             |
| 14  | Miércoles 28 y jueves 29 | TRABAJO EN HOLGUÍN              |
| 15  | Jueves 29 o viernes 30   | Traslado a Granma               |
| 16  | Viernes 30 y sábado 31   | TRABAJO EN GRANMA               |
| 17  | Domingo 1                | Traslado a Guantánamo           |
| 18  | Lunes 2 y martes 3       | TRABAJO EN GUANTÁNAMO           |
| 19  | Martes 3 o miércoles 4   | Traslado a Santiago de Cuba     |
| 20  | Miércoles 4 y jueves 5   | TRABAJO EN SANTIAGO DE CUBA     |
| 21  | Viernes 6                | Traslado a Ciudad de La Habana. |

Saludos revolucionarios.

Alexander Manso Díaz.

Director de Cuadros del MINED

## Anexo 2.4

### GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL

**OBJETIVO:** Diagnosticar la situación que presenta en el país la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

#### **CUESTIONARIO:**

1. ¿Cómo se planifica, organiza, ejecuta y controla el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en esta provincia?
2. ¿Cómo se planifica, organiza, ejecuta y controla en esta provincia la llamada “estrategia de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas”?
3. ¿Cuáles son los principales elementos que conforman esa estrategia?
4. ¿Considera Usted que esa estrategia contiene todos los elementos teórico-conceptuales y metodológicos instrumentales que se necesitan para dirigir acertadamente el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas?
5. Según su apreciación, ¿cuál es el papel que le corresponde jugar a los cuadros principales de cada nivel directivo de nuestro Organismo en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas?
6. ¿Dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas requiere esfuerzos adicionales de su parte a los que realiza para atender las prioridades del desarrollo educacional?
7. ¿Se pudiera hablar de la existencia de un “Sistema de formación de cuadros” en esta provincia?

## Anexo 2.5

### ENCUESTA ANÓNIMA APLICADA A PROFESORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LAS PROVINCIAS DEL CENTRO Y ORIENTE DEL PAÍS.

Compañeros,

El Departamento de DCE de Villa Clara de conjunto con el MINED está realizando una investigación sobre “la **preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas**”.

Por ello le pedimos que responda con sinceridad las preguntas del presente cuestionario, marcando con una cruz o completando las respuestas y le damos de antemano las gracias.

#### CUESTIONARIO

a) Determine la correspondencia que existe entre la determinación de necesidades y la proyección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la provincia.

\_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_\_ No existe

¿Por qué?

b) Como plataforma de la preparación de los cuadros educacionales y sus reservas ustedes se guían por:

\_\_Una Concepción Teórico-metodológica. \_\_Estrategia para la preparación y superación.

c) Escriba en el espacio en blanco los principales conceptos que se utilizan en su provincia para identificar los principales procesos de esta actividad.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

c) Precise como se aprovechan en la provincia la universalización de la Educación Superior Pedagógica para desarrollar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

\_\_\_Excelente \_\_\_Muy bien \_\_\_Bien\_\_\_ Regular \_\_\_Mal

¿Por qué?

d) Mencione las formas organizativas más utilizadas en la organización de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en la provincia.

e) Resuma los principales problemas que presenta el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en el territorio.

## **Anexo 2.6**

### **RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA A NIVEL NACIONAL LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS. RESUMEN DE LA VISITA**

1. La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas no es realizada personalmente por el máximo jefe de cada instancia u órgano estructural.
2. La dirección de este proceso no se desarrolla como una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.
3. Irregularidades en el funcionamiento del Consejo de Dirección y de la Comisión de Cuadros, como órgano de dirección colectiva, que participan de alguna manera en la planificación, organización, ejecución y control del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
4. En los territorios y centros no se realiza como un proceso continuo, desplegado en todas las etapas y pasos del Sistema de Trabajo.
5. Generalmente no se aprovechan las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior para potenciar la dirección de este proceso.
6. En ninguna de las provincias visitadas se ha concebido ni experimentado un sistema de acciones para dirigir el perfeccionamiento de la preparación y superación de los cuadros y reservas, fundamentadas científicamente y realizadas por los principales cuadros en la dinámica del Sistema de Trabajo.
7. En ninguna de las provincias visitadas se ha investigado científicamente cómo perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, aprovechando las posibilidades que ofrece a tales efectos la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

## **Anexo 2.7**

### **GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA REFERIDOS A LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS.**

**OBJETIVO:** Diagnosticar la situación que presenta en la provincia de Villa Clara la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

#### **DOCUMENTOS ANALIZADOS**

1. Planificación estratégica del desarrollo educacional en la provincia de Villa Clara hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010.
2. Estrategia provincial y municipal de preparación y superación de los cuadros educacionales hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010.
3. Informes de las inspecciones integrales y especializadas, realizadas durante el curso escolar 2006-07 a los municipios y provincia.
4. Actas de las reuniones del Consejo de Dirección Integrado de la provincia y Actas de las reuniones del Consejo de Dirección de los municipios.
5. Dictámenes del Consejo Técnico Integrado.
6. Informe de balance del trabajo realizado durante el año fiscal 2006 y el curso escolar 2006-07, por la Comisión de Cuadros de la Dirección Provincial de Educación y las comisiones de cuadros municipales.

#### Aspectos a analizar en los documentos revisados.

##### Aspectos a analizar

1. Lo normado y lo orientado en:
  - a) La planificación de la transversalidad de la preparación político ideológica y/o conversión en estrategia maestra principal y el tratamiento a los componentes establecidos
  - b) Formas de preparación y superación. la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
  - c) En la organización la relación entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación.
  - d) Organización del proceso en cascada.
  - e) Ejecución por el cuadro principal de cada nivel de dirección.
  - f) Ejecución del proceso en la dinámica de todo el sistema de trabajo ajustado a las condiciones del momento histórico concreto.
  - g) La ejecución del proceso en correspondencia con lo normado y lo orientado.

## **Anexo 2.8**

### **ENTREVISTA GRUPAL A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN INTEGRADO DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA.**

**OBJETIVO:** Diagnosticar la situación que presenta en la provincia de Villa Clara, la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

Temas a abordar:

1. Cambios en la concepción y ejecución de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en el lugar donde usted trabaja a partir de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.
2. Combinación de la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
3. Relación entre el Sistema de Trabajo y el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
4. Componentes del programa del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas a partir del diagnóstico.
5. Máximo responsable de dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
6. Cumplimiento de las acciones planificadas y organizadas para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
7. Formas de control del proceso.
8. Conceptos que se utilizan en su radio de acción para identificar los principales procesos del Subsistema de Formación de Cuadros.

## Anexo 2.9

### ENCUESTA A JEFES DE LAS UNIDADES DE CUADROS DE LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE VILLA CLARA.

**OBJETIVO:** Diagnosticar la situación que presenta en la provincia de Villa Clara, la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

#### CUESTIONARIO:

I- ¿Considera que actualmente la superación profesional satisface las necesidades y expectativas de los cuadros y reservas?

Totalmente\_\_\_ Medianamente\_\_\_\_\_ Escasamente\_\_\_\_\_

1.1 En caso de seleccionar una de las dos últimas opciones, marque con una X qué causas de las propuestas u otras, considera que inciden en este comportamiento:

- a. \_\_\_ Los métodos y estilos de los cuadros principales en la preparación y superación no aseguran la estrategia maestra del trabajo político ideológico.
- b. \_\_\_ Las estrategias de preparación y superación de los cuadros y reservas, no dan respuesta al diagnóstico.
- c. \_\_\_ No se conoce con certeza y precisión el impacto de la preparación y superación en el desempeño profesional de los cuadros.
- d. \_\_\_ Los principales cuadros y funcionarios en los diferentes niveles, no integran la formación profesional, la superación postgraduada y académica en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.
- e. \_\_\_ El control no es siempre suficiente y en muchas ocasiones no se hace con el debido rigor, centrandó la atención en el análisis de los resultados, descuidando el proceso que utilizó el cuadro para llegar al mismo.
- f. Otras \_\_\_\_\_

## Anexo 2.10

### **GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LOS PRINCIPALES DIRIGENTES DE LA EDUCACIÓN EN VILLA CLARA, EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS.**

**OBJETIVO:** Diagnosticar la situación que presenta en la provincia de Villa Clara, la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

Para observar cómo los principales dirigentes de la Educación en la provincia de Villa Clara dirigen el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, se tomará como guía de observación las dimensiones e indicadores que aparecen en la siguiente tabla:

| <b>DIMENSIONES</b>   | <b>INDICADORES</b>  |
|--|---|
| <b>PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>a. Las acciones que el cuadro planifica para desarrollar el proceso de preparación y superación de cuadros educacionales y sus reservas, permiten combinar la dirección centralizada y descentralizada del mismo.</li><li>b. El cuadro planifica el proceso a partir de los objetivos estratégicos del MINED y en función del cumplimiento de los mismos.</li><li>c. El cuadro planifica el proceso teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica</li><li>d. Al planificar las acciones propias de los distintos componentes, el cuadro considera la transversalidad de la preparación político- ideológica, como estrategia maestra principal.</li></ul> |
| <b>ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>a. El cuadro organiza el proceso de modo que se tenga que desarrollar en las tres etapas del Sistema de Trabajo, como un proceso continuo.</li><li>b. El cuadro organiza el proceso de modo que propicia el desarrollo de relaciones de cooperación entre dirigentes y dirigidos.</li><li>c. El cuadro organiza el proceso comunicando con claridad la relación existente entre objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación del mismo.</li><li>d. El cuadro organiza la realización del proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando.</li></ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <b>EJECUCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El cuadro ejecuta personalmente el proceso, actuando como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.</li> <li>b. El cuadro actúa en correspondencia con lo planificado y organizado.</li> </ul>  |
| <b>CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El cuadro mantiene un seguimiento constante sobre el estudio y aplicación de los contenidos abordados en las sesiones de preparación.</li> <li>b. El cuadro mide, controla y evalúa el impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y la capacidad de dirección de sus subordinados.</li> </ul> |

## Anexo 2.11

### **GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DURANTE EL DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS.**

**OBJETIVO:** Evaluar las dimensiones e indicadores de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas para obtener un diagnóstico real en la provincia de Villa Clara.

**Dimensión I: Planificación.** Esta dimensión 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, considerando los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación, teniendo en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección así como el aseguramiento de la transversalidad de la preparación político-ideológica y el tratamiento a los componentes del proceso (Económico, dirección, defensa y técnico-profesional) .

*Indicador 1: Se combina la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Se refiere al análisis crítico y rediseño sistemático de las estrategias que debe hacer cada cuadro principal cuando concluye una etapa de trabajo para adaptar las acciones a las condiciones concretas de sus cuadros y reservas subordinados, mediante la aprobación de acuerdos del órgano directivo correspondiente (Consejo de Dirección y/o Comisión de Cuadros) y concretarla en la planificación anual, mensual e individual. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:*

**Alto:** Se constata un análisis crítico y rediseño sistemático de las “Estrategias” que se evidencia en la planificación anual, mensual e individual a través de acciones proyectadas para producir el cambio en los cuadros y sus reservas que, sin violar lo establecido en lo político y jurídico del Estado cubano, se ajustan a las necesidades individuales de estos.

Medio: Se constatan dificultades poco significativas en el análisis crítico y rediseño sistemático de las “Estrategias” para ajustar las acciones proyectadas y no siempre se evidencia en la planificación anual, mensual e individual.

Bajo. Se constata que no se realiza un análisis crítico, ni se rediseñan las estrategias.

*Indicador 2: El proceso se realiza mediante una estrategia que considera los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:*

Alto: Se constata que el diseño de las “Estrategias” considera el 90 % o más de los objetivos estratégicos.

Medio: Se constata que entre el 89 y el 70% de las acciones de las “Estrategias” consideran los objetivos estratégicos.

Bajo: Se constata que el diseño de las “Estrategias” da respuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos en un 69% o menos.

*Indicador 3: Se tienen en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección. Supone la realización de distintas formas de preparación y superación en el puesto de trabajo (rotaciones, sustituciones, entrenamientos), combinadas con el desarrollo de las modalidades de titulación profesional, superación profesional y formación académica de postgrado, aprovechando a tales efectos las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica expresados en resultados. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:*

Alto: Si se observa en la planificación del proceso que siempre se combinan formas de preparación en el puesto de trabajo con las modalidades de titulación profesional, superación profesional y formación académica de postgrado con resultados sostenidos por encima del 90%.

Medio: Si se observa en la planificación del proceso la combinación en ocasiones de las formas de preparación en el puesto de trabajo con las modalidades de titulación profesional, superación profesional y formación académica de postgrado con resultados sostenidos por encima del 80%.

Bajo: Si no se observa en la planificación del proceso la combinación de las formas de preparación en el puesto de trabajo con las modalidades de titulación profesional, superación profesional y formación académica de postgrado con resultados sostenidos por debajo del 79,9%.

*Indicador 4: Asegura la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.* Supone diseñar acciones de preparación y superación propias de cada componente ajustadas a las exigencias legales dictadas por los OACE que los rigen y se aprecia la transversalidad de la preparación política en el desarrollo de todas las acciones. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto. Si se observa que la planificación logra prever las acciones de preparación y superación en cada componente y se aprecia la transversalidad de la preparación política en el desarrollo de todas las acciones.

Medio. Si se observan dificultades en no considerar uno de los componentes y se aprecia la transversalidad de la preparación política en el desarrollo de todas las acciones.

Bajo. Si solo considera 2 componentes y se aprecia la transversalidad de la preparación política en el desarrollo de todas las acciones. O si considera todos los componentes, pero no se observa la transversalidad de la preparación política.

*Escala de evaluación de la dimensión Planificación:*

Alto: Todos evaluados de alto. Si tiene tres evaluados de alto y uno de medio. Si tiene dos altos y dos medios, y en los altos está incluido el indicador 4.

Medio: Todos evaluados de medio. Si tiene tres evaluados de alto y uno de bajo. Si tiene dos altos y dos medios, y en los altos no está incluido el indicador 4. Si tienen uno alto y el resto medio. Si tienen uno alto, uno medio y dos bajo que no incluya al 4. Si tiene tres medio y uno bajo que no sea el indicador 4. Si tienen dos alto y dos bajo que no incluya al 4.

Bajo: Combinaciones menos exigentes que las de la categoría de medio.

Dimensión 2: Organización. Supone la creación de condiciones previas para el desarrollo del proceso, entre las cuales se destaca; tiempo, espacio y participantes en función de los objetivos trazados, el contenido y medios a utilizar. Esta dimensión tiene 4 indicadores.

*Indicador 1: Si se manifiesta en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos.* Significa organizar el proceso de preparación y superación de los cuadros sobre la base de objetivos concretos en todas las etapas del Sistema de Trabajo, de forma coherente. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto: Si expresa en las 3 etapas del Sistema de Trabajo los objetivos bien definidos y se observa coherencia en las acciones previstas.

Medio: Si expresa en las 3 etapas del Sistema de Trabajo los objetivos bien definidos, pero no logra una organización coherente en todo el sistema. Si expresa en 2 etapas del Sistema de Trabajo los objetivos bien definidos y se observa coherencia en las acciones previstas.

Bajo: Si solo considera una etapa del Sistema de Trabajo.

*Indicador 2: Se aprovechan las relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo.* Supone la organización del proceso mediante la combinación armónica de las relaciones de cooperación y de subordinación entre dirigentes y dirigidos. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto. Si expresa con argumentos sólidos lo relativo a organizar el proceso mediante las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo

Medio Si expresa con algunas fallas en la coherencia o en conocimiento cómo organizar el proceso de preparación y superación mediante las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo.

Bajo Si no expresa con claridad y coherencia cómo organizar el proceso de preparación y superación mediante las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo.

*Indicador 3: Si expresa en el programa la relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico. Se refiere a diseñar un programa sustentado en las Ciencias Pedagógicas donde se logre la coherencia entre objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, sobre la base del diagnóstico de los cuadros y reservas. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:*

Alto: Si el programa considera todos los componentes de manera coherente y se sustenta en el diagnóstico de los cuadros y reservas.

Medio: Si el programa no considera todos los componentes de manera coherente y se sustenta en el diagnóstico de los cuadros y reservas.

Bajo: Si el programa considera los componentes de manera coherente, pero no tiene en cuenta el diagnóstico de los cuadros y reservas.

*Indicador 4: Si se organiza el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando. Significa organizar el proceso de preparación y superación de los cuadros desde el nivel superior al inferior, de modo que cada dirigente sea alumno de su jefe inmediato superior y luego se convierta en su profesor y tutor del personal bajo su mando. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:*

Alto: Si expresa organizar el proceso desde el nivel superior al inferior, de modo que cada dirigente es alumno de su jefe inmediato superior y luego se convierte en profesor y tutor del personal bajo su mando con argumentos sólidos.

Medio: Si expresa organizar el proceso de preparación y superación de los cuadros desde el nivel superior al inferior, pero en sus exposiciones se aprecia carencias para justificar al jefe como profesor y tutor del personal bajo su mando.

Bajo: Si expresa organizar el proceso de preparación y superación de los cuadros desde el nivel superior sin llegar al último nivel y no se tiene en cuenta que cada dirigente es alumno de su jefe inmediato superior y luego se convierte en profesor y tutor del personal bajo su mando.

*Escala de evaluación de la dimensión Organización:*

Alto: Todos evaluados de alto. Si tiene tres evaluados de alto y uno de medio. Si tiene dos altos y dos medios, y en los altos está incluido el indicador 1.

Medio: Todos evaluados de medio. Si tiene tres evaluados de alto y uno de bajo. Si tiene dos altos y dos medios, y en los altos no está incluido el indicador 1. Si tiene uno alto y el resto medio. Si tiene uno alto, uno medio y dos bajo que no incluya al 1. Si tiene tres medio y uno bajo que no sea el indicador 1. Si tienen dos alto y dos bajo que no incluya al 1.

Bajo: Combinaciones menos exigentes que las de la categoría de medio.

Dimensión 3: Ejecución. Es la etapa en la que cada cuadro se convierte en educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió previamente, para desarrollar una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección y dar cumplimiento a todo lo planificado. Esta dimensión tiene 3 indicadores.

*Indicador 1: Si el cuadro principal de cada nivel de dirección actúa como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.* Se refiere al paso en el que cada cuadro, se realiza como educador de sus subordinados y desarrolla su Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto. Si el cuadro principal ejerce siempre como educador de sus subordinados directos.

Medio. Si el cuadro principal en ocasiones delega la actividad como educador de sus subordinados directos, participando en ellas.

Bajo. Si el cuadro principal ejerce solo a veces como educador de sus subordinados directos. Si el cuadro principal en ocasiones delega la actividad como educador de sus subordinados directos, no participando en ellas.

*Indicador 2: Concreción de la formación profesional, superación postgraduada y académica, en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.* Si se desarrolla cada uno de estos procesos de acuerdo a la planificación, considerando los elementos que se han potenciado en la universalización de la Educación Superior Pedagógica. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto. Si se desarrollan en alguna etapa de trabajo las sesiones de la formación profesional, superación postgraduada y académica, que están planificadas y se evidencia su eficiencia en número ascendente de graduados según el plan (100%).

Medio. Si no se desarrollan sistemáticamente en alguna etapa de trabajo todas las sesiones de la formación profesional, superación postgraduada y académica, que están planificadas y se cumple el plan de graduados al menos en un 85%.

Bajo. Se aprecian irregularidades con el desarrollo de las sesiones planificadas y solo se alcanza un cumplimiento del plan a graduar de un 84% o menos.

*Indicador 3: Se cumple con lo planificado y organizado.* Se refiere a la verificación y constatación del cumplimiento de las metas y objetivos planteadas para el proceso de preparación y superación en la etapa de planificación. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto Si desarrolla el 95% o más de las acciones de preparación y superación planificadas.

Medio Si desarrolla entre el 85 y el 94,9 %de las acciones planificadas.

Bajo Si desarrolla menos del 84,9% de las acciones planificadas.

*Escala de evaluación de la dimensión Ejecución:*

Alto: Todos evaluados de alto. Si tiene dos evaluados de alto y uno de medio.

Medio: Todos evaluados de medio. Si tiene tres evaluados, uno de alto, uno de medio y uno de bajo. Si tiene dos altos y uno bajo. Si tienen uno alto y el resto medio.

Bajo: Combinaciones menos exigentes que las de la categoría de medio.

Dimensión 4: Control. Se controla la efectividad 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, así como el dominio del impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y la capacidad de dirección de sus subordinados. Esta dimensión tiene 2 indicadores.

*Indicador 1: Sistematización del control al proceso.* Proporciona conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores en los cuadros y reservas y el impacto en el desarrollo de la actividad de dirección. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto. Cuando controla en los órganos de dirección y en los pasos del Sistema de Trabajo las acciones planificadas con respecto a la preparación y superación de los cuadros y reservas, en un 90% o más.

Medio. Cuando controla en los órganos de dirección y en los pasos del Sistema de Trabajo las acciones planificadas con respecto a la preparación y superación de los cuadros y reservas, de un 89 a un 70%.

Bajo. Cuando controla en los órganos de dirección y en los pasos del Sistema de Trabajo las acciones planificadas con respecto a la preparación y superación de los cuadros y reservas, por debajo de un 70%.

*Indicador 2: Si realizan el control de la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas.* Se refiere a la ejecución del control, de acuerdo a la planificación prevista, a los cambios que proporciona el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en cuanto a la adquisición y aplicación de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores. Las categorías de evaluación utilizadas fueron:

Alto. Si se constata que controlan sistemáticamente la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y reservas en cuanto a la adquisición de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores, de acuerdo a la planificación.

Medio. Si se constata que controlan parcialmente la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y reservas en cuanto a la adquisición de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores. También cuando controlan sistemáticamente la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y reservas, pero de manera parcial en cuanto a la adquisición de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores.

Bajo. Si se constata que no se controla o que no existe planificación del control.

*Escala de evaluación de la dimensión Control:*

Alto: Todos evaluados de alto. Si tiene 1 evaluado de alto y uno de medio.

Medio: Todos evaluados de medio. Si tiene uno de medio y uno de bajo.

Bajo: Combinaciones menos exigentes que medio.

**Anexo 3**

**MANUAL DE NORMAS FUNCIONALES PARA LA ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE CUADROS DEL MINED.**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**“Félix Varela”**

**DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL**

**MANUAL DE NORMAS FUNCIONALES PARA LA ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE CUADROS DEL MINED.**

**AUTOR: MSc. Carlos Martínez Mollineda.**

**Santa Clara.**

**2009**

## Presentación

---

---

### **1-LAS PRECISIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE CUADROS DEL MINED.**

En el ámbito de las relaciones de dirección, por la complejidad que ha alcanzado el proceso de dirección, dada la intensidad de los intercambios que se producen en las múltiples actividades que realizan los cuadros, se requiere de una orientación que permita el desarrollo y aplicación de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes inherentes al marco de actividades que deben dirigir.

Un ejemplo concreto de lo anterior es la aplicación de concepciones teórico-metodológicas a la práctica, proceso este que requiere de determinadas vías para aplicarlas en la práctica

Las Escuelas de Cuadros del MINED constituyen una vía para instrumentar en la práctica la “Concepción Teórico-Metodológica sobre el Perfeccionamiento de la Dirección del Proceso de Preparación y Superación de los Cuadros Educativos y sus Reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica”.

Por tanto, estas escuelas, adquieren una configuración singular dentro de la tesis, al poder llevar a la práctica el sistema de ideas, principios y conceptos, así como, el proceder metodológico de la concepción teórico-metodológica propuesta en esta tesis doctoral, o sea, representa el componente instrumental de la concepción.

Las Escuelas de Cuadros del MINED como una vía para instrumentar esta concepción teórico-metodológica conllevan a cumplir determinados requisitos. Estos son:

- Ser portadoras de precisiones sencillas y prácticas para la aplicación de la concepción que la sustenta.
- Deben reflejar explícita o implícitas las ideas, principios y conceptos generales, o particularidades más importantes de la concepción así como la esencia del proceder metodológico.

- Los conocimientos que emanan de la aplicación de las Escuelas de Cuadros pueden usarse para explicar los fundamentos de la concepción referida e incluso para predecir su validez.

A continuación se presentan las “*Normas Funcionales para la Organización y Desarrollo de las Escuelas de Cuadros del MINED*” con el fin de orientar a los cuadros a cómo concretar la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica mediante estas escuelas.

## Desarrollo

---

### Las Escuelas de Cuadros

#### **El problema**

Al diseñarse una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas es necesaria una vía que permita instrumentarla en la práctica.

#### **Definición**

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

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

#### **Principios para el funcionamiento de las Escuelas de Cuadros del MINED.**

1. Cumplir la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano, particularmente la Política Educacional y la Política de Cuadros, así como las políticas trazadas en correspondencia con ellas por el Ministerio de Educación de la República de Cuba, manifiesta en sus formulaciones estratégicas y los objetivos priorizados del desarrollo educacional del país.
2. Cumplir lo establecido sobre este proceso en la Constitución de la República de Cuba, los códigos, decretos-leyes, leyes, resoluciones y otras figuras jurídicas del Estado Cubano, así como con las normativas establecidas por los Organismos de la Administración Central del Estado responsabilizados con los componentes del proceso de preparación y superación de los cuadros: el Ministerio de Educación

Superior (MES), el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Autoría y Control (MAC).

3. Fortalecer las relaciones de dirección mediante un desarrollo armónico de las relaciones de cooperación y las relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos, a partir del despliegue del proceso en cascada, siguiendo la línea de mando, de modo que cada cuadro pueda actuar como educador de sus subordinados directos, a la vez que es educado por su jefe inmediato superior.
4. Aplicar las leyes, principios, conceptos y categorías de la Pedagogía como una guía de acción donde se exige a los cuadros ejercer como educadores de sus subordinados en todo momento y lugar.
5. Convertir la actividad de dirección en una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección donde se exige integrar la gestión de dirección, el trabajo metodológico, el desarrollo de la actividad científica y de la sistemática labor educativa, en un proceso único.
6. Aprovechar las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

#### Composición.

Las Escuelas de Cuadros del MINED incluyen: la Escuela de Directores de cada educación y la Escuela de Administradores. Las Escuelas de Directores son dirigidas de manera personal por el Subdirector Provincial y Municipal correspondiente, quien fungirá como profesor y tutor de los directores de centros bajo su mando, su principal escenario para el desarrollo de las acciones será un centro escolar con resultado.

La Escuela de Administradores estará dirigida por el Subdirector Económico de la provincia o el municipio, quien fungirá como profesor y tutor del personal que la integra (cuadros administrativos bajo su mando y los administradores de las instituciones educativas).

Las Escuelas de Directores y de Administradores no se circunscriben solamente al encuentro presencial sino al continuo proceso de preparación y superación de los cuadros, que se desarrolla en las tres etapas del Sistema de Trabajo.

#### **El objetivo**

Instrumentar en la práctica la concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la Educación Superior Pedagógica.

### **ETAPAS Y PASOS.**

#### **I-ETAPA DE ANÁLISIS PREVIO.**

##### **Paso 1- La toma de decisiones sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:**

La toma de decisiones se inicia con un análisis realizado cuidadosamente por el máximo jefe de cada instancia desde el nivel inferior al superior mediante un estudio de las regularidades determinadas por el análisis de las evaluaciones profesoriales y de cuadros, los informes de las visitas recibidas y efectuadas, los balances del trabajo realizado y los resultados obtenidos en la aplicación de la Política de Cuadros. Este análisis se inicia en las reuniones metodológicas de las educaciones, entre otras fuentes de información. Concluye en el seno del Consejo de Dirección y/o Comisión de Cuadros y consiste en hacer un análisis crítico y rediseño de la *“Estrategia de preparación y superación de los cuadros educacionales”* y de la *“Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros”* para determinar cambios que se necesitan en el proceso y lograr la disposición para realizar los esfuerzos que sean necesarios para producir ese cambio en aras de elevar la calidad y perfeccionar la dirección de este proceso.

##### **Paso 2- La planificación del trabajo a realizar sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:**

Este paso consiste en concretar mediante tareas las acciones de preparación y superación como actividades concretas en el plan de trabajo anual y sus respectivos planes mensuales, así como en los planes de trabajo individual de los cuadros y reservas con las modificaciones propuestas a partir de los acuerdos antes adoptados por el Consejo de Dirección y/o la Comisión de Cuadros sobre su implementación en el radio de acción del órgano directivo.

### **Paso 3- La coordinación de acciones en función del perfeccionamiento de la dirección de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:**

Planificar la coordinación interna, entre los propios miembros del Consejo de Dirección que tendrán misiones concretas en el desarrollo del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, a fin de conciliar acciones y aunar los esfuerzos y recursos requeridos, así como la coordinación con otros funcionarios y especialistas de la propia institución, que pueden contribuir al logro de los objetivos propuestos y al desarrollo de las acciones proyectadas. Resulta vital en este paso tener presente las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica como pueden ser:

- Asegurar la titulación profesional, la superación profesional y la formación académica de los cuadros educacionales y sus reservas.
- Investigar sobre temas que resulten problemas para el proceso de dirección.
- Usar el acceso a las tecnologías y fuentes bibliográficas expresadas en: libros, software, artículos, monografías, que le permite profundizar científicamente en los problemas.

También en este paso se determinan las tareas que le corresponde a los departamentos de Dirección Científica Educacional, cuadros, vicerrectorías, en dependencia del nivel en que se desarrolle el proceso y las posibilidades que puedan tributar al desarrollo de este proceso las instituciones culturales de cada localidad en función de la preparación y superación de los cuadros. (Joven Club, Casas de Cultura, Bibliotecas)

### **Paso 4- Organización de la ejecución de las acciones proyectadas.**

En este paso se precisan los objetivos los cuales determinan el contenido, los métodos y medios requeridos para la realización del proceso de preparación y superación, además se organizan los grupos.

A partir de los objetivos se determina el contenido. Las 4 fuentes principales jerarquizadas para la determinación del contenido son:

- Los contenidos determinados por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, organizados e impartidos en cursos de capacitación para todos los cuadros y reservas del Estado Cubano, en función de las necesidades del desarrollo socioeconómico, político y cultural del país.
- Los contenidos definidos por el Consejo de Dirección del MINED, a partir del diagnóstico de los problemas fundamentales que afectan el desarrollo educacional del país y las necesidades de aprendizaje comunes a todos los cuadros y funcionarios. Tales contenidos serán impartidos a través de videoconferencias, en cursos nacionales sobre dirección de instituciones educativas, que se identificarán por su orden consecutivo.
- Los contenidos definidos por el Consejo de la Dirección Provincial de Educación y de las universidades de Ciencias Pedagógicas, determinados para cada momento del curso escolar a partir del diagnóstico de los problemas que afectan el desarrollo educacional en el territorio y en la universidad así como la determinación de las necesidades de aprendizaje individuales en la preparación y superación de sus cuadros, dirigentes y funcionarios.
- Los contenidos planificados en los programas elaborados para la superación profesional y de Educación postgraduada para el desarrollo permanente de los cuadros educacionales y sus reservas.

Tal jerarquización no debe ser entendida como una secuencia rígida, sino como un ordenamiento de prioridades que se complementan. En una misma sesión de trabajo, por ejemplo, puede impartirse un tema de algún curso orientado por la Comisión Central de Cuadros, otro de un curso de Dirección de Instituciones Educativas grabado por el MINED y terminar con un tema definido por el Consejo de Dirección de la institución, en función de las necesidades de aprendizaje diagnosticadas.

### **Precisiones para la organización de la Escuela de Cuadros Provincial y Municipal para desarrollar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.**

La organización de las Escuelas de Cuadros es la función de dirección que garantiza el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas que incluye la organización de los grupos, la dirección de estos, los profesores, el lugar, los métodos, medios y formas organizativas del proceso a emplear.

### **Organización y composición de los grupos.**

La Dirección Provincial de Educación organizará una Escuela Provincial y tantas escuelas municipales como municipios existan en el territorio y estará conformada al menos por diez grupos, cada uno integrado por 30 miembros como máximo.

El Grupo 1 para la Dirección Provincial de Educación estará compuesto por sus principales cuadros así como; el Jefe de Inspección de la Dirección Provincial de Educación y el Jefe de la Unidad de Cuadros de la DPE. Podrán incorporarse al mismo, los máximos dirigentes provinciales de las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas que lo soliciten.



Figura 1- Representación gráfica del grupo 1 para la Dirección provincial de Educación.

El Grupo 2 estará integrado para la Dirección Provincial de Educación por los Directores Municipales de Educación, y los directores de centros provinciales. También funcionará en el aula habilitada, donde podrá fungir como facilitador el Jefe del Departamento de Dirección Científica Educacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas, el Jefe de Cuadros la DPE, o ambos, según convenga.



Figura 3- Representación gráfica del grupo 2 para la Dirección provincial de la Educación.

Los Grupos 3, 4, 5, 6, 7,8, 9 y 10 estarán integrados para las Direcciones Provinciales de Educación por: Los subdirectores provinciales que dirigen el grupo y como integrantes los subdirectores municipales de la Educación en cuestión y los directores de las diferentes educaciones en los centros provinciales y pueden formar parte los metodólogos si el Subdirector lo considera necesario.

**ORGANIGRAMA DE LAS ESCUELAS DE CUADROS DEL MINED**



Figura 4- Representación gráfica del grupo 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 y 11 para la Dirección provincial de la Educación.

Existe la posibilidad de que en algunas educaciones, por la cantidad de compañeros involucrados, sea preciso formar más de un grupo en alguna Educación. Por el contrario, en las educaciones que tengan muy pocos directores de centros de una u otra Educación, estos podrán ser incorporados al grupo provincial, lo cual significará que se podrá constituir una Escuela Provincial de Educación Preescolar, de Educación Especial, de Educación Técnica y Profesional o de Educación de Adultos, entre otras.

No se descarta la posibilidad de que en algún territorio, en determinada Educación, convenga crear una Escuela Provincial con alcance regional, es decir, agrupando directores de centros de varios municipios. Tales decisiones se tomarán en cada provincia, a partir del análisis de sus particularidades.

El Grupo 11 estará conformado para la DPE por el Subdirector Provincial del área Económica, los subdirectores económicos de los municipios, los administradores de los centros provinciales. La calidad y sistematicidad de su funcionamiento determinará la existencia de una verdadera Escuela Provincial de Administración.

Estas normas son flexibles por lo que no prohíbe la conformación de otros grupos que se estimen pertinentes.

Las reservas que ocupan cargos pueden recibir esta preparación en estas escuelas y aquellas que no ocupan cargos se pueden organizar sesiones paralelas para su preparación y superación.

**Paso 5- La preparación para la ejecución de las acciones proyectadas en función del perfeccionamiento de la dirección de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:**

Incluye la discusión colectiva de los fundamentos pedagógicos de las acciones que van a realizar con sus subordinados, así como los contenidos, métodos, procedimientos y medios que van a utilizar para fungir como educadores de los mismos. En esencia, es el paso en el cual el Consejo de Dirección, sin perder su esencia, funciona como escuela de sus propios integrantes y como el órgano técnico- metodológico del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Por tanto, este paso puede ser denominado “**Funcionamiento de la Escuela** (Nacional, Provincial o Municipal) **de Cuadros**”, según el nivel de dirección donde se desarrolle.

Este paso supone que los miembros del Consejo de Dirección estudien de manera individual y discutan colectivamente los fundamentos pedagógicos de las acciones que van a realizar con sus subordinados, así como los contenidos, métodos, procedimientos y medios que van a utilizar para fungir como educadores de los mismos. En esencia, es el paso en el cual el Consejo de Dirección, sin perder su esencia, funciona como escuela de sus propios integrantes y como el órgano técnico- metodológico del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas

En el encuentro presencial colectivo de la Escuela Provincial el grupo 1 será dirigido el Director(a) de la Dirección Provincial de Educación (DPE) quienes fungirán como profesores de sus subordinados auxiliados por otros cuadros y especialistas de las universidades de Ciencias Pedagógicas que se soliciten o estén planificados en los programas elaborados.

También pueden fungir como profesores los cuadros y funcionarios del Organismo Central, quienes impartirán los contenidos a través de videoconferencias, y tendrán como tutores directos a los miembros de la Comisión Nacional que atiende la provincia. El lugar de preparación será preferiblemente en el aula de DCE habilitada a tal efecto, donde sus miembros —a partir de las videoconferencias y la atención de sus tutores nacionales— se prepararán para fungir a su vez, como profesores y tutores de los grupos restantes.

El Grupo 2 será dirigido y tendrá como profesores y tutores al Director(a) Provincial de Educación quienes se habrán preparado para ello en las sesiones de estudio dirigida en el primer grupo.

Los Grupos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 serán dirigidos por los subdirectores en correspondencia a las distintas educaciones quienes también se desempeñarán como profesores y tutores principales de sus grupos.

El lugar para realizar el encuentro presencial será un local acondicionado para este efecto en la facultad de su educación o una escuela con resultados.

El Grupo 11 será dirigido por el Subdirector Económico de la DPE y el Vicerrector Económico del ISP los que se desempeñarán como profesores, quienes se prepararán para ello como alumnos del primer grupo. El lugar para realizar el encuentro presencial será un local acondicionado para este efecto en la la DPE.

Toda esta preparación y superación puede ser coordinada por el departamento de Dirección Científica Educacional, el Jefe de Cuadros de la Dirección Provincial de Educación y podrá disponerse del aula de DCE.

A nivel municipal.

La Escuela de Cuadros Municipal estará conformada por una Escuela de Directores por cada Educación, siempre que exista una cifra significativa de centros en cada una de ellas, y una Escuela de Administradores de Centros.

La organización y funcionamiento de la Escuela Municipal de Cuadros será una responsabilidad del Director(a) Municipal de Educación quien convocará al personal para el desarrollo de las distintas acciones y el segundo se encargará del asentamiento de la matrícula y la tramitación de los créditos.

1. En el plano operativo, se nombrará al Jefe de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación u otro compañero con prestigio, experiencia y responsabilidad, como Director Docente- Metodológico de la Escuela Municipal de Cuadros, quien —conjuntamente con el Jefe de Inspección y en coordinación con el Subdirector de la Sede Universitaria Pedagógica— responderá por la organización del proceso en cada momento, el procesamiento de la información y documentación requeridas, la tramitación del aseguramiento material para el desarrollo de las actividades, entre otras responsabilidades que se le asignen.

2. Cada Subdirector Municipal será responsable de la organización y funcionamiento de la Escuela de Directores de las educaciones que atenderá y dirigirá personalmente el desarrollo de sus acciones en los Centros de Referencia.
3. El Subdirector Económico Municipal será el principal dirigente, profesor y tutor de la Escuela de Administradores, integrada por los cuadros y funcionarios del área económica y los administradores de centros docentes. En los municipios grandes y complejos, podrán conformarse más de un grupo, organizando a los administradores de centros como mejor convenga.
4. El Director Municipal de Educación decidirá —a partir de las características, complejidades y prioridades de su territorio— en cuál Escuela de Directores participará regularmente, pero también hará sentir su participación directa en la Escuela de Administradores.

#### **Recomendaciones metodológicas.**

- Es importante partir del diagnóstico individual y grupal, para además de trabajar insuficiencias, trabajar potencialidades individuales y grupales lo cual posibilita adecuar las precisiones metodológicas de la Escuela de Cuadros del MINED al propio cuadro y propiciar el logro de los objetivos.
- Para su instrumentación el método problémico constituye el más efectivo para detectar, enfrentar y resolver los problemas profesionales en los cuadros y sus reservas, aunque en determinados momentos, se puede utilizar exposiciones para puntualizar aspectos complejos, diversos o novedosos; sintetizar ideas y promover la discusión teórica sobre posiciones contrapuestas de diversos autores para ahorrar tiempo en la búsqueda de bibliografía dispersa; y servir como método para el tratamiento lógico de las problemáticas que se abordan.
- La utilización del análisis de conceptos de la política educacional, entrenamiento de la comunicación, análisis y debate de situaciones de la

práctica, análisis de caso, instar a los cuadros a que participen en la construcción de sus propio conocimiento.

- La aplicación de métodos como el análisis de situaciones concretas, los juegos de roles, estudios de casos, la simulación y otros; a partir de los cuales se abordan los conocimientos teóricos, son útiles porque al tiempo que se adquieren vivencias, se desarrollan habilidades para el trabajo práctico.
- Los encuentros presenciales se pueden enriquecer con actividades especiales como: Diálogo diagnóstico, conferencia de los principales dirigentes políticos y administrativos de la provincia, video-conferencias, participación en actividades políticas y conferencias especiales de personalidades de la Política, Dirección Científica Educativa, Pedagogía, etc.

#### **Medios de enseñanzas.**

El uso de los medios de enseñanza en los encuentros presenciales es muy importante como: Teleconferencias y video-conferencias de dirigentes y funcionarios del MINED, materiales impresos, centros de referencias, escuelas que se destacan por resultados, aula de DCE habilitada para este efecto y los recursos tecnológicos y materiales que se utilizan para el tratamiento del contenido y el cumplimiento del objetivo.

#### **Formas de organización.**

La Escuela de Cuadros del MINED tendrá dos modalidades: una académica y otra laboral que se desarrolla en el Sistema de Trabajo. En la modalidad académica se desarrollará uno o varios encuentros presenciales preferiblemente en la primera etapa del Sistema de Trabajo.

En el desarrollo de las actividades académicas, las formas organizativas que se utilizan, predominantemente, son los talleres, los cuales son planificados y realizados en correspondencia con las necesidades de los cuadros y del desarrollo educacional.

Siempre los encuentros presenciales contarán con la dirección y ejecución del cuadro

principal lo que no significa que en algunos momentos se haga acompañar de especialistas.

La modalidad laboral se organizará por etapas en el Sistema de Trabajo.

La ejecución de la preparación y superación mediante las Escuelas de Cuadros.

En la ejecución del proceso de preparación y superación es cuando el cuadro principal se convierte en profesor que es quién enseña, el cuadro subordinado aprende, se instruye, desarrolla, y educa, en fin se forma y se desarrolla. El proceso fundamental dentro del proceso docente-educativo es el aprendizaje. Aprender es lograr el objetivo programado, es apropiarse del contenido seleccionado.

En la Escuela de Cuadros se ejecuta el proceso de dos formas: mediante encuentros presenciales colectivos y mediante actividades laborales en el Sistema de Trabajo:

Primera etapa: Desarrollo del o los encuentros presenciales colectivos. Se organizan los encuentros presenciales que se abordarán al inicio de cada etapa del Sistema de Trabajo donde se abordará el contenido imprescindible para fundamentar la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección y perfeccionar las competencias laborales de los cuadros educacionales teniendo en cuenta las fuentes de selección de los contenidos que anteriormente se abordaron.

Además se desarrollarán los contenidos establecidos en los programas de las modalidades de la superación postgraduada y superación profesional aprobadas por el Ministerio de Educación Superior a las universidades de Ciencias Pedagógicas.

Lo importante es que los contenidos esenciales que se aborden en el encuentro presencial de las Escuelas de Cuadros, sean los que exija el desarrollo educacional en cada momento del curso escolar y los que demande la solución de los problemas concretos que se presenten en cada lugar. Dicho en otros términos: se trata de profundizar en el estudio de los fundamentos teóricos de aquello que es preciso orientar, exigir, ejecutar, controlar e inspeccionar.

Por tanto, todos los contenidos que se aborden en las Escuelas de Cuadros, deben garantizar el cumplimiento de los acuerdos adoptados por el Consejo de Dirección del nivel de dirección correspondiente y/o de los niveles superiores del MINED, preparar y superar al personal para lograr el cumplimiento de las proyecciones estratégicas y los

objetivos priorizados del desarrollo educacional y propiciar la solución de problemas concretos.

En consecuencia, tales contenidos estarán orientados a combinar la teoría con la práctica, serán aplicados en la dinámica del Sistema de Trabajo y deben inducir a los cuadros y funcionarios a la búsqueda de soluciones científicamente fundamentadas para los problemas que afectan el desarrollo educacional, mediante la realización de experimentos pedagógicos, el seguimiento de experiencias de avanzada y el desarrollo de la investigación-acción, entre otras vías de intervención y transformación de la realidad educativa.

## **II- ETAPA DE DESARROLLO.**

### **Paso 1-Concepción, preparación metodológica y organización didáctica del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, como un proceso pedagógico.**

Se parte de un corte evaluativo que debe hacer el cuadro principal de los conocimientos, habilidades y valores alcanzados por los subordinados en el encuentro presencial y del proceso continuo de diagnóstico de necesidades de aprendizaje individuales y colectivas de los cuadros y reservas, a fin de determinar y jerarquizar, en cada caso, momento y lugar, las que pueden y deben ser satisfechas de inmediato las necesidades de preparación y superación y de manera priorizada mediante el componente laboral del proceso.

En este paso el cuadro continúa consolidándose como educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió, ajustándolos a las características de las educaciones o frente en el que desarrolla su actividad profesional de dirección.

### **Paso 2- Dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, como un proceso pedagógico.**

Siendo consecuente con lo anterior en la segunda etapa del Sistema de Trabajo se realizan dos funciones básicas de la dirección del proceso: la ejecución y el control,

porque el cuadro materializa en la práctica los conocimientos adquiridos en la superación para dirigir todos los subsistemas del sistema de dirección particularmente en la escuela, así como para asesorar, orientar, evaluar y controlar la superación de los subordinados.

Paralelamente, en la propia dinámica de los pasos en que se desarrolla esta segunda etapa del Sistema de Trabajo, enfrenta a los principales cuadros con directores de escuelas y sedes universitarias, tutores y restantes docentes experimentados que se encuentran en la base, por lo que tienen la posibilidad de, desarrollar, comprobar y evaluar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

### **Paso 3- Control y evaluación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.**

El componente laboral se desarrolla durante la segunda etapa del Sistema de Trabajo y es donde se comprueba las competencias laborales de los subordinados y por tanto en que medida el proceso ha perfeccionado y en que medida este mediante la preparación y superación perfecciona los modos de actuación profesional del personal que dirige desde el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas. Aquí el cuadro precisa los resultados concretos que alcanzan los subordinados gracias a este proceso, en el comportamiento de los indicadores de eficiencia del desarrollo educacional y el cumplimiento de los objetivos priorizados, estratégicamente definidos así como, el comportamiento y la conducta de cada cuadro y reserva a asumir en su actividad cotidiana.

### **III. ETAPA DE ANÁLISIS POSTERIOR.**

#### **Paso 1- Diagnóstico científico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas:**

En la tercera etapa se sistematiza la efectividad lograda con la preparación y superación ofrecida en todo el subsistema de reuniones extrayéndose también los temas que serán objeto de estudio en la próxima escuela de cuadros.

Regularidades y propuestas emanadas de los departamentos.

Regularidades y propuestas emanadas de las reuniones metodológicas.

**Paso 2- Análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.**

En este paso se realiza el análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas

1. Comparación de los resultados obtenidos con los indicadores que exigen los objetivos estratégicos del PCC, gobierno y Ministerio de Educación.
2. Regularidades y problemas generales del cumplimiento de las dimensiones e indicadores de la sexta variable que aparece definida como “Preparación y superación de los cuadros”, en la *“Guía evaluativo de los centros de la Educación Superior no adscriptos al Ministerio de Educación Superior”*.<sup>1</sup>
3. Análisis crítico de la *“Estrategia de preparación y superación de os cuadros”*, así como de la *“Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros”*, para introducir en ellas las modificaciones y precisiones que emanen del análisis realizado hasta el momento.
4. Retroalimentar la efectividad del cambio realizado en la dirección del proceso en cuestión, a partir de la medición de su impacto en la ejemplaridad social de los cuadros educacionales y reservas

**Paso 3- Análisis de las estrategias diseñadas para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.**

Se realiza un análisis crítico de la *“Estrategia de preparación y superación de os cuadros”*, así como de la *“Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros”*, para proponer al Consejo de Dirección y/o Comisión de Cuadros las modificaciones y precisiones que emanen del análisis realizado hasta el momento por

---

<sup>1</sup> Comisión Nacional de Acreditación Institucional. GUÍA EVALUATIVO DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR NO ADSCRIPTOS AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. La Habana, Mñisterio de Educación Superior, 2009, p.6

las educaciones y frentes.

**Paso 4- Constatación del impacto político e ideológico del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.**

Para retroalimentar la efectividad del cambio realizado en la dirección del proceso en cuestión es necesario tener en cuenta tres indicadores claves:

- Resultados concretos de la actividad que dirige.
- El clima socio-político que exista en el contexto en que se desenvuelve al cuadro.
- Forma en que materializa la preparación y superación así como las indicaciones del Partido y del gobierno en su radio de acción.

## Conclusiones

---

---

La Escuela de Cuadros del MINED es una forma de instrumentar la concepción teórico-metodológica y está dirigida a lograr que: Se combine la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, el proceso se realice mediante una estrategia que considere los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación, se tenga en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección, se asegure la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: económico, dirección, defensa y técnico-profesional. Por lo anteriormente expresado es necesario que los contenidos esenciales que se aborden en las Escuelas de Cuadros, sean los que exija el desarrollo educacional en cada momento del curso escolar y los que demande la solución de los problemas concretos que se presenten en cada lugar.

También persigue que el proceso se manifieste en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos, se aprovechen todas las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo, se exprese en el programa una clara relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico y se prevea realizar el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando. Por tanto la organización del proceso es fundamental.

En consecuencia exige que el cuadro principal de cada nivel de dirección actúe como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una actividad pedagógica profesional de dirección y se concrete en la formación profesional, superación postgraduada y académica en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

Lo anterior induce a los cuadros a la búsqueda de soluciones científicamente fundamentadas para los problemas que afectan el desarrollo educacional, mediante la realización de experimentos pedagógicos, el seguimiento de experiencias de avanzada

y el desarrollo de la investigación-acción, entre otras vías de intervención y transformación de la realidad educativa por lo que requiere que todo lo planificado se ejecute y a la vez se sistematice el control al proceso y su contribución a la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas.



Anexo 4

**INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA  
VALORACIÓN DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICO-  
METODOLÓGICA SOBRE EL  
PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL  
PROCESO PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE  
LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS  
RESERVAS**

## Anexo 4.1

### ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS POSIBLES EXPERTOS.

- Nombre \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_
- Nivel de educación:
- Cargo que desempeña:
- Institución donde labora:
- Años de experiencia:

1. Marque una cruz (X) en la tabla siguiente, la casilla que refleja su nivel de conocimiento acerca del problema que se aborda en la propuesta.

Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el número 10 corresponde al mayor nivel, 9 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 0 que corresponde al menor nivel de conocimiento.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

2. Realice una evaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

| Fuentes de argumentación   | Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios |           |          |
|--|---|-----------|----------|
|  | ALTO (A)  | MEDIO (M) | BAJO (B) |
| 1. Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema.   |   |           |          |
| 2. Análisis teórico-metodológico sobre el tema.  |   |           |          |
| 3. Experiencia obtenida en la actividad profesional.   |   |           |          |
| 4. Consulta de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales y extranjeros respecto al tema. |   |           |          |
| 5. Participación en contextos donde se ha tratado la temática.   |   |           |          |
| 6. Conocimiento del estado actual de la problemática en algunos contextos del país.                              |   |           |          |
| 7. Intuición   |   |           |          |

## Anexo 4.2

### DATOS PROFESIONALES DE LOS EXPERTOS Y NIVEL DE COMPETENCIA.

| Especialista | Cargo                  | Centro de trabajo | Años de experiencia | Categoría docente                  | Categoría científica o título académico |
|--------------|------------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|---|
| 1            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 31                  | Profesor Auxiliar.                 | Máster                                  |
| 2            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 22                  | Profesora Auxiliar.                | Máster                                  |
| 3            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 24                  | Asistente                          | Máster                                  |
| 4            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 23                  | Asistente                          | Máster                                  |
| 5            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 38                  | Asistente                          | ----                                    |
| 6            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 27                  | Auxiliar                           | Máster                                  |
| 7            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 35                  | Asistente                          | Máster                                  |
| 8            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 16                  | Auxiliar                           | Dr.C. Pedagógicas.                      |
| 9            | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 25                  | Auxiliar                           | Dr.C. Pedagógicas                       |
| 10           | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 34                  | Auxiliar                           | Dr.C. Pedagógicas.                      |
| 11           | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP.              | 28                  | Profesor Auxiliar                  | Máster.                                 |
| 12           | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP.              | 27                  | Profesor Auxiliar                  | Máster.                                 |
| 13           | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 33                  | Asistente                          | Máster.                                 |
| 14           | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 33                  | Profesor Auxiliar                  | Máster.                                 |
| 15           | Jefe de Dpto. de DCE   | ISP               | 18                  | Profesor Auxiliar.                 | Máster.                                 |
| 16           | Funcionaria de cuadro. | MINED             | 24                  | Profesor Auxiliar a tiempo Parcial | Máster                                  |
| 17           | Jefe de cuadro.        | DPE               | 25                  | Prof .Asist.. A tiempo parcial     | -----.                                  |
| 18           | Jefe de cuadro.        | DPE               | 19                  | Prof .Asist.. A tiempo parcial     | -----                                   |
| 19           | Jefe de cuadro.        | DPE               | 23                  | Prof .Asist.. A tiempo parcial.    | -----                                   |
| 20           | Jefe de cuadro.        | DPE               | 38                  | Prof .Asist.. A tiempo parcial.    | Máster.                                 |

|    |                      |      |    |                                   |                       |
|----|----------------------|------|----|-----------------------------------|-----------------------|
| 21 | Jefe de cuadro.      | DPE  | 38 | Prof .Asist..<br>A tiempo parcial | Máster.               |
| 22 | Profesor de<br>DCE   | ISP. | 22 | Asistente                         | Máster                |
| 23 | Profesor de<br>DCE   | ISP  | 33 | Profesor<br>Auxiliar.             | Dr.C.<br>Pedagógicas. |
| 24 | Profesor de<br>DCE   | ISP  | 27 | Profesor Titular.                 | Dr.C.<br>Pedagógicas. |
| 25 | Profesor de<br>DCE   | ISP  | 16 | Profesora<br>Asistente.           | Máster.               |
| 26 | Profesor de<br>DCE.  | ISP  | 26 | Profesor<br>Auxiliar.             | Máster.               |
| 27 | V RI.                | ISP  | 28 | Profesor<br>Titular.              | Dr.C.<br>Pedagógicas. |
| 28 | Exrector             | ISP  | 27 | Profesor<br>Auxiliar.             | Máster.               |
| 29 | Subdirector<br>prov  | DPE  | 15 | -----.                            | -----                 |
| 30 | Subdirector<br>prov. | DPE  | 19 | Instructor a<br>tiempo parcial.   | -----.                |

| EXPERTO | INDICE | NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS |                          |                |                  |
|---------|--------|--------------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|
| 1       | 1      | Competencia Alta                     | Totales                  |                | %                |
| 2       | 0,905  | Competencia Alta                     | Competencia Alta         | 27             | 90,00%           |
| 3       | 875    | Competencia Alta                     | Competencia Media        | 3              | 10,00%           |
| 4       | 0,85   | Competencia Alta                     | Competencia Baja         | 0              | 0,00%            |
| 5       | 1      | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 6       | 0,99   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 7       | 0,95   | Competencia Alta                     | <b>Criterios tomados</b> | <b>&gt;que</b> | <b>&lt; =que</b> |
| 8       | 1      | Competencia Alta                     | Competitividad Alta      | 0,8            | 1                |
| 9       | 0,95   | Competencia Alta                     | Competitividad Media     | 0,5            | 0,8              |
| 10      | 1      | Competencia Alta                     | Competitividad Baja      |                | 0,5              |
| 11      | 0,85   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 12      | 0,85   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 13      | 0,85   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 14      | 0,9    | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 15      | 0,9    | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 16      | 0,8325 | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 17      | 0,87   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 18      | 0,875  | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 19      | 0,775  | Competencia Media                    |                          |                |                  |
| 20      | 0,7075 | Competencia Media                    |                          |                |                  |
| 21      | 0,965  | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 22      | 0,95   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 23      | 0,98   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 24      | 0,89   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 25      | 0,965  | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 26      | 0,855  | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 27      | 1      | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 28      | 0,865  | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 29      | 0,82   | Competencia Alta                     |                          |                |                  |
| 30      | 0,78   | Competencia Media                    |                          |                |                  |

### Anexo 4.3

#### ENCUESTA A EXPERTOS

Toda vez que se ha ampliado y descentralizado el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas ha surgido una nueva concepción teórico-metodológica para perfeccionar este proceso. En tal sentido, ofrecemos una síntesis de la misma. Necesitamos que la propuesta sea valorada por expertos, por lo que recurrimos a usted para solicitar su cooperación. De antemano, Gracias

#### DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:

Nombre, Sexo, Edad, Nivel de educación, Cargo que desempeña Institución donde labora, Años de experiencia.

#### VALORACIÓN DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA A TRAVÉS DE INDICADORES.

1. A continuación se presenta una lista de indicadores con las respectivas unidades de medición, con el propósito de que marque con una cruz (X) la celda que corresponda con la evaluación que usted le otorga a cada ítem.

| Nº | DIMENSIONES E INDICADORES  | E S C A L A S |    |   |        |   | Arg<br>um<br>ent<br>aci<br>ón |
|----|--|---------------|----|---|--------|---|-------------------------------|
|    |  | MA            | BA | A | P<br>A | I |                               |
| 1  | <b>VIABILIDAD</b>  |               |    |   |        |   |                               |
| 1  | Posibilidades reales de su puesta en práctica para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.      |               |    |   |        |   |                               |
| 2  | La concepción está elaborada en correspondencia con las políticas trazadas por el Estado para el proceso de preparación y superación de los cuadros. |               |    |   |        |   |                               |
| 3  | Existe correspondencia de la concepción con lo estipulado en la legalidad socialista para este proceso.  |               |    |   |        |   |                               |

|            |  |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>II</b>  | <b>EFFECTIVIDAD</b>  |  |  |  |  |  |
| 1          | Es efectiva la concepción para el fortalecimiento de las relaciones de dirección entre dirigentes y dirigidos.   |  |  |  |  |  |
| 2          | Es efectiva para que los cuadros educacionales actúen como educadores de sus subordinados directos.  |  |  |  |  |  |
| 3          | Es efectiva para integrar en un proceso único la labor administrativa, la dirección del trabajo metodológico y la actividad científica.  |  |  |  |  |  |
| 4          | Es efectiva para desarrollar el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en cascada   |  |  |  |  |  |
| <b>III</b> | <b>APLICABILIDAD</b>   |  |  |  |  |  |
| 1          | La concepción es aplicable en las condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.  |  |  |  |  |  |
| 2          | La concepción permite la aplicación de las Ciencias Pedagógicas a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.  |  |  |  |  |  |
| <b>IV</b>  | <b>RELEVANCIA</b>  |  |  |  |  |  |
| 1          | Contribución de la concepción para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas mediante la conversión de la actividad de dirección en una actividad pedagógica profesional de dirección: |  |  |  |  |  |

2. Aspectos negativos:

Lectura: MA --- Muy adecuada, BA --- Bastante adecuada, A--- Adecuada, PA---Poco adecuada, I--- Inadecuada

3. Sugerencias:

#### Anexo 4.4

#### RESULTADOS DEL CRITERIO DE EXPERTOS.

| Nº         | DIMENSIONES E INDICADORES  | VALORACIÓN |    |   |        |   | Argum<br>ent<br>aci<br>ón |
|------------|--|------------|----|---|--------|---|---------------------------|
|            |  | MA         | BA | A | P<br>A | I |                           |
| <b>I</b>   | <b>VIABILIDAD</b>  |            |    |   |        |   |                           |
| 1          | Posibilidades reales de su puesta en práctica para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.  | 10         | 18 | 2 |        |   |                           |
| 2          | La concepción está elaborada en correspondencia con las políticas trazadas por el Estado para el proceso de preparación y superación de los cuadros.   | 30         |    |   |        |   |                           |
| 3          | Existe correspondencia de la concepción con lo estipulado en la legalidad socialista para este proceso.  | 30         |    |   |        |   |                           |
| <b>II</b>  | <b>EFFECTIVIDAD</b>  |            |    |   |        |   |                           |
| 1          | Es efectiva la concepción para el fortalecimiento de las relaciones de dirección entre dirigentes y dirigidos.   | 15         | 14 | 1 |        |   |                           |
| 2          | Es efectiva para que los cuadros educacionales actúen como educadores de sus subordinados directos.  | 24         | 6  |   |        |   |                           |
| 3          | Es efectiva para integrar en un proceso único la gestión de dirección, el trabajo metodológico y el desarrollo de la actividad científica.   | 15         | 14 | 1 |        |   |                           |
| 4          | Es efectiva para desarrollar el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando.  | 30         |    |   |        |   |                           |
| <b>III</b> | <b>APLICABILIDAD</b>   |            |    |   |        |   |                           |
| 1          | La concepción es aplicable en las condiciones de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.  | 30         |    |   |        |   |                           |
| 2          | La concepción permite la aplicación de las Ciencias Pedagógicas a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.  | 15         | 14 | 1 |        |   |                           |
| <b>IV</b>  | <b>RELEVANCIA</b>  |            |    |   |        |   |                           |
| 1          | Contribución de la concepción para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas mediante la conversión de la actividad de dirección en una actividad pedagógica profesional de dirección. | 20         | 6  | 4 |        |   |                           |

4. Aspectos negativos: Lectura: MA --- Muy adecuada, BA --- Bastante adecuada, A--- Adecuada, PA---Poco adecuada, I--- Inadecuada

## Anexo 4.5

### PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA EVALUACIÓN DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DADA POR LOS EXPERTOS EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES

#### Dimensión I - Viabilidad

|                     | Indicador 1 | Indicador 2 | Indicador 3 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Muy adecuada 5      | 10          | 30          | 30          |
| Bastante Adecuada 4 | 18          | 0           | 0           |
| Adecuada 3          | 2           | 0           | 0           |
| Poco adecuada 2     | 0           | 0           | 0           |
| Inadecuada 1        | 0           | 0           | 0           |

Tabla de contingencia para la Dimensión Viabilidad.

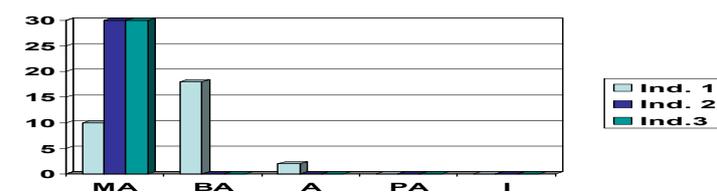


Gráfico de barras realizado a partir de la tabla de contingencia

|                         | IND_1  | IND_2  | IND-3  |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| Media de los items      | 4,2667 | 5,0000 | 5,0000 |
| Desviación de los items | 0,7341 | 0,0000 | 0,0000 |
| Moda                    | 5      | 5      | 5      |
| Mínimo                  | 3      | 5      | 5      |
| Mediana                 | 5      | 5      | 5      |
| Cuartil-2               | 5      | 5      | 5      |
| Máximo                  | 5      | 5      | 5      |

Estadísticos descriptivos

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Coefficiente de concordancia de Kendall  | 0721                      |
| Chi-cuadrado calculado para el coeficiente hallado   | 134,72                    |
| Valor de alfa para prueba de hipótesis   | 0,0001                    |
| Chi-cuadrado para alfa y n-1 grados de libertad=   | 3      Grados de libertad |
| Se rechaza la hipótesis nula (H0) de que no existe comunidad de preferencia entre los expertos | 23,119                    |

Tabla de estadística inferencial

## Dimensión II - Efectividad

|                     | Indicador 1 | Indicador 2 | Indicador 3 | Indicador 4 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Muy adecuada 5      | 15          | 24          | 15          | 30          |
| Bastante Adecuada 4 | 14          | 6           | 14          | 0           |
| Adecuada 3          | 1           | 0           | 1           | 0           |
| Poco adecuada 2     | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Inadecuada 1        | 0           | 0           | 0           | 0           |

Tabla de contingencia para la Dimensión Efectividad

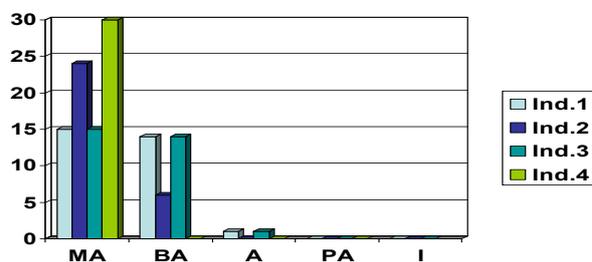


Gráfico de barras realizado a partir de la tabla de contingencia

|                         | IND_1  | IND_2  | IND_3  | IND_4  |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Media de los ítems      | 4,4667 | 4,8666 | 4,8000 | 5,0000 |
| Desviación de los ítems | 0,6489 | 0,2489 | 0,2000 | 0,0000 |
| Moda                    | 5      | 5      | 5      | 5      |
| Mínimo                  | 3,00   | 4,00   | 3,00   | 5,00   |
| Mediana                 | 5      | 5      | 5      | 4,5    |
| Máximo                  | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   |

### Estadísticos descriptivos

|  |        |   |                    |
|--|--------|---|--------------------|
| Coeficiente de concordancia de Kendall   | 0,721  |   |                    |
| Chi-cuadrado calculado para el coeficiente hallado   | 128,33 |   |                    |
| Valor de alfa para prueba de hipótesis   | 0,0001 | 4 | Grados de libertad |
| Chi-cuadrado para alfa y n-1 grados de libertad=   | 20,001 |   |                    |
| Se rechaza la hipótesis nula (H0) de que no existe comunidad de preferencia entre los expertos |        |   |                    |

Tabla de estadística inferencial

### Dimensión III - Aplicabilidad

|                     | Indicador 1 | Indicador 2 |
|---------------------|-------------|-------------|
| Muy adecuada 5      | 30          | 15          |
| Bastante Adecuada 4 | 0           | 14          |
| Adecuada 3          | 0           | 1           |
| Poco adecuada 2     | 0           | 0           |
| Inadecuada 1        | 0           | 0           |

Tabla de contingencia para la Dimensión Aplicabilidad.

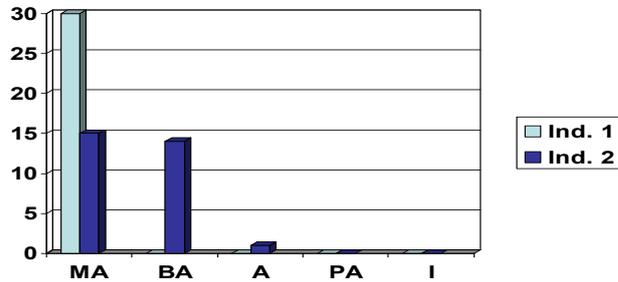


Gráfico de barras realizado a partir de la tabla de contingencia

|                         | IND_1  | IND_2  |
|-------------------------|--------|--------|
| Media de los ítems      | 5,0000 | 4,5001 |
| Desviación de los ítems | 0,0000 | 0,5000 |
| Moda                    | 5      | 5      |
| Mínimo                  | 5,00   | 3,00   |
| Mediana                 | 5      | 4,5    |
| Máximo                  | 5,00   | 5,00   |

#### Estadísticos descriptivos

|  |        |   |                    |
|--|--------|---|--------------------|
| Coeficiente de concordancia de Kendall   | 0,741  |   |                    |
| Chi-cuadrado calculado para el coeficiente hallado   | 121,72 |   |                    |
| Valor de alfa para prueba de hipótesis   | 0,0001 | 4 | Grados de libertad |
| Chi-cuadrado para alfa y n-1 grados de libertad=   | 19,117 |   |                    |
| Se rechaza la hipótesis nula (H0) de que no existe comunidad de preferencia entre los expertos |        |   |                    |

Tabla de estadística inferencial

## Dimensión IV - Relevancia

|                     | Indicador 1 |
|---------------------|-------------|
| Muy adecuada 5      | 20          |
| Bastante Adecuada 4 | 6           |
| Adecuada 3          | 4           |
| Poco adecuada 2     | 0           |
| Inadecuada 1        | 0           |

Tabla de contingencia para la Dimensión Relevancia.

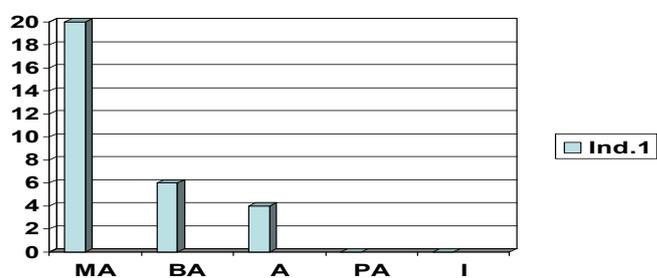


Gráfico de barras realizado a partir de la tabla de contingencia

|                         | IND_1  |
|-------------------------|--------|
| Media de los items      | 4,5333 |
| Desviación de los items | 0,4733 |
| Moda                    | 5      |
| Mínimo                  | 3      |
| Mediana                 | 5      |
| Máximo                  | 5      |

## Anexo 4.6

### CRITERIO DE ACTORES

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Responsabilidad \_\_\_\_\_

Centro donde labora actualmente: \_\_\_\_\_

Usted ha sido seleccionado para participar como miembro del jurado No.\_\_\_\_, que es uno de los tres constituidos para realizar la evaluación preactiva de “La Concepción Teórico-Metodológica” diseñada para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales que aparece sintetizado en el documento adjunto. En este documento entregado es necesario que analice, interprete y valore detenidamente, para que pueda evaluar en la concepción la validez inmediata, de contenido, de constructo y de contraste.

Para ello, sólo tendrá que circular la calificación que le daría en cada dimensión en la escala ascendente que aparece en la siguiente tabla. De antemano, Gracias.

| DIMENSIÓN DE             | ESCALA |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Argumentos |  |
|--------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------|--|
|                          | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |            |  |
| VALIDEZ                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |            |  |
| 1. Validez inmediata     |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |            |  |
| 2. Validez de contenido  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |            |  |
| 3. Validez de constructo |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |            |  |
| 4. Validez de contraste  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |            |  |

#### VALIDEZ INMEDIATA

1. ¿La concepción teórica –metodológica consta de todos los componentes que debiera tener o faltan elementos o interrelaciones fundamentales que debieron considerarse para dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros (Planificar, organizar, ejecutar y controlar)?

\_\_\_\_\_

2. ¿Se entiende con claridad la propuesta? ¿Resulta asequible?

\_\_\_\_\_

#### VALIDEZ DE CONTENIDO

Esta concepción permite en la práctica:

1. Asegurar la planificación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas dirigida a garantizar los objetivos estratégicos del MINED con su puesta en práctica. \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

2. Aprovechar las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No
3. Asegurar la transversalidad de la preparación político ideológica y/o conversión en estrategia maestra principal y el tratamiento a los componentes establecidos: económico, dirección, defensa y técnico-profesional. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No
4. Combinar en cada territorio distintas formas de preparación y superación en el puesto de trabajo (rotaciones, sustituciones, entrenamientos) con las diversas modalidades de titulación, superación profesional y formación académica de postgrado. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No
5. Organizar el proceso en cada etapa del sistema de trabajo con objetivos bien definidos. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No
6. Aprovechar todas las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo en función de la preparación y superación de cuadros y reservas. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No
7. Organizar el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No
8. Ejecutar el proceso de preparación y superación por el cuadro principal de cada nivel de dirección el que actúa como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una actividad pedagógica profesional de dirección. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No
9. Desarrollar el proceso en la dinámica de todo el sistema de trabajo en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica. \_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No

### **VALIDEZ DE CONSTRUCTO**

Relación que se establece entre el componente teórico-conceptual y el metodológico instrumental y su materialización en la práctica.

### **VALIDEZ DE CONTRASTE**

1. Es superior esta concepción de la superación de los cuadros a otros aplicados.
2. No es superior esta concepción de la superación de los cuadros a otros aplicados.
3. Esta concepción teórico-metodológica asegura:
  - Protagonismo de los cuadros educacionales en la dirección del proceso.
  - No asegura el Protagonismo de los cuadros educacionales en la dirección del proceso.
  - Se puede desarrollar en el sistema de trabajo del MINED.
  - No se puede desarrollar en el sistema de trabajo del MINED.
  - Es aplicable en condiciones de Universalización.
  - No es aplicable en condiciones de Universalización.
  - Satisface las necesidades de los cuadros.
  - No satisface las necesidades de los cuadros.

**Anexo 4.7**

**TABLA 1: RESULTADOS DE LA VALIDEZ INMEDIATA.**

| CRITERIOS   | DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN Y DE SEDE PEDAGÓGICA<br>TOTAL 28 |      | JEFES DE DEPARTAMENTOS DE DCE<br>TOTAL 11 |       | ASESORES DE CUADROS<br>TOTAL 17 |      | TOTAL 56 |       |
|---|--|------|---|-------|---------------------------------|------|----------|-------|
|   | La concepción consta de todos los componentes necesarios             | 28   | 100%                                      | 8     | 72,7%                           | 17   | 100%     | 53    |
| La concepción no consta de todos los componentes necesarios | 0  | 0%   | 3   | 27,3% | 0                               | 0%   | 3        | 5,4%  |
| Se entiende con claridad la propuesta                       | 28   | 100% | 8   | 72,7% | 17                              | 100% | 53       | 94,6% |
| No se entiende con claridad la propuesta                    | 0  | 0%   | 3   | 27,3% | 0                               | 0%   | 3        | 5,4%  |
| Tendencia de la validez inmediata                           | 9  |      | 8   |       | 9                               |      | 8,6      |       |

## Anexo 4.8

**TABLA 2: RESULTADOS DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO.**

| CRITERIOS   | DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN Y DE SEDE PEDAGÓGICA |       | JEFES DE DEPARTAMENTOS DE DCE |       | ASESORES DE CUADROS |       | TOTAL | %     |
|---|--|-------|-------------------------------|-------|---------------------|-------|-------|-------|
|   | TOTAL 28   |       | TOTAL 11                      |       | TOTAL 17            |       |       |       |
| Asegura la planificación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas dirigida a garantizar los objetivos estratégicos del MINED con su puesta en práctica.<br><b>Si</b>   | 20   | 71,4% | 11                            | 100%  | 17                  | 100%  | 48    | 85,7% |
| Asegura la planificación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas dirigida a garantizar los objetivos estratégicos del MINED con su puesta en práctica.<br><b>No.</b>  | 8  | 28,6% | 0                             | 0%    | 0                   | 0%    | 8     | 14,3% |
| Aprovechar las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección.<br><b>Si</b>  | 25   | 89,3% | 8                             | 100%  | 17                  | 100%  | 50    | 89,3% |
| <b>No</b>   | 3  | 10,7% | 3                             | 0%    | 0                   | 0%    | 6     | 10,7% |
| Asegurar la transversalidad de la preparación político ideológica y/o conversión en estrategia maestra principal y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.<br><b>Si</b>   | 28   | 100%  | 11                            | 100%  | 17                  | 100%  | 56    | 100%  |
| <b>No</b>   | 0  | 0%    | 0                             | 0%    | 0                   | 0%    | 0     | 0%    |
| Combinar en cada territorio de distintas formas de preparación y superación en el puesto de trabajo (rotaciones, sustituciones, entrenamientos, etcétera) con las diversas modalidades de titulación, superación profesional y formación académica de postgrado.<br><b>Si</b> | 20   | 71,4% | 8                             | 72,7% | 14                  | 82,4% | 42    | 75%   |

|   |    |       |    |       |    |       |     |       |
|---|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|
| <b>No</b>   | 8  | 28,6% | 3  | 27,3% | 3  | 17,6% | 14  | 25%   |
| Organizar el proceso en cada etapa del sistema de trabajo con objetivos bien definidos<br><b>Si</b>   | 28 | 100%  | 11 | 100%  | 17 | 100%  | 56  | 100%  |
| <b>No</b>   | 0  | 0%    | 0  | 0%    | 0  | 0%    | 0   | 0%    |
| Aprovechar todas las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo en función de la preparación y superación de cuadros y reservas.<br><b>Si</b>                                    | 25 | 89,3% | 8  | 72,7% | 17 | 100%  | 50  | 89,3% |
| <b>No</b>   | 3  | 10,7% | 3  | 27,3% | 0  | 0%    | 6   | 10,7% |
| Organizar el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando.<br><b>Si</b>   | 25 | 89,3% | 8  | 72,7% | 17 | 100%  | 50  | 89,3% |
| <b>No</b>   | 3  | 10,7% | 3  | 27,3% | 0  | 0%    | 6   | 10,7% |
| Ejecutar el proceso de preparación y superación por el cuadro principal de cada nivel de dirección el que actúa como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una actividad pedagógica profesional de dirección<br><b>Si</b> | 28 | 100%  | 11 | 100%  | 17 | 100%  | 56  | 100%  |
| <b>No</b>   | 0  | 0%    | 0  | 0%    | 0  | 0%    | 0   | 0%    |
| Desarrollar el proceso en la dinámica de todo el sistema de trabajo en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.<br><b>Si</b>  | 28 | 100%  | 11 | 100%  | 17 | 100%  | 56  | 100%  |
| <b>No</b>   | 0  | 0%    | 0  | 0%    | 0  | 0%    | 0   | 0%    |
| Tendencia de la Validez de Contenido  | 9  |       | 8  |       | 9  |       | 8,6 |       |

## Anexo 4.9

**TABLA 3: RESULTADOS DE LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO**

| CRITERIOS  | DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN Y DE SEDE PEDAGÓGICA |       | JEFES DE DEPARTAMENTOS DE DCE |       | ASESORES DE CUADROS |      | TOTAL 56 |       | % |
|--|--|-------|-------------------------------|-------|---------------------|------|----------|-------|---|
|  | TOTAL 28   |       | TOTAL 11                      |       | TOTAL 17            |      | TOTAL 56 |       |   |
| La concepción teórico-metodológica permite perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.  | 26   | 92,9% | 10                            | 90.9% | 17                  | 100% | 53       | 94,6% |   |
| La concepción teórico-metodológica no permite perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.   | 2  | 7,1%  | 1                             | 9.1%  | 0                   | 0%   | 3        | 5,4%  |   |
| La propuesta reúne la estructura lógica y enfoque sistémico para considerarla como una concepción teórico-metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.    | 28   | 100%  | 11                            | 100%  | 17                  | 100% | 56       | 100%  |   |
| La propuesta no reúne la estructura lógica y enfoque sistémico para considerarla como una concepción teórico-metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. | 0  | 0     | 0                             | 0     | 0                   | 0%   | 0        | 0     |   |
| La concepción teórico-metodológica está construida sobre pilares sólidos desde el punto de vista conceptual.   | 28   | 100%  | 11                            | 100%  | 17                  | 100% | 56       | 100%  |   |
| La concepción teórico-metodológica no está construida sobre pilares sólidos desde el punto de vista conceptual.  | 0  | 0     | 0                             | 0     | 0                   | 0%   | 0        | 0     |   |
| Tendencia de la Validez de Constructo  | 8  |       | 9                             |       | 10                  |      | 9        |       |   |

**Anexo 4.10**

**TABLA 4: RESULTADOS DE LA VALIDEZ DE CONTRASTE.**

| CRITERIOS  | DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN Y DE SEDE PEDAGÓGICA |       | JEFES DE DEPARTAMENTOS DE DCE |       | ASESORES DE CUADROS |      | TOTAL 56 | %     |
|--|--|-------|-------------------------------|-------|---------------------|------|----------|-------|
|  | TOTAL 28   |       | TOTAL 11                      |       | TOTAL 17            |      |          |       |
| Es superior esta concepción de la superación de los cuadros a otros aplicados          | 24   | 85,7% | 11                            | 100%  | 17                  | 100% | 52       | 92,9% |
| No es superior esta concepción de la superación de los cuadros a otros aplicados.      | 4  | 14,3% | 0                             | 0%    | 0                   | 0%   | 4        | 7,1%  |
| Esta concepción teórico-metodológica asegura:  |  |       |                               |       |                     |      |          |       |
| • Protagonismo de los cuadros educacionales en la dirección del proceso                | 28   | 100%  | 11                            | 100%  | 17                  | 100% | 56       | 100%  |
| • .No asegura el Protagonismo de los cuadros educacionales en la dirección del proceso | 0  | 0%    | 0                             | 0%    | 0                   | 0%   | 0        | 0%    |
| • Se puede desarrollar en el Sistema de Trabajo del MINED.                             | 28   | 100%  | 11                            | 100%  | 17                  | 100% | 56       | 100%  |
| • No se puede desarrollar en el Sistema de Trabajo del MINED                           | 0  | 0%    | 0                             | 0%    | 0                   | 0%   | 0        | 0%    |
| • Es aplicable en condiciones de Universalización.                                     | 28   | 100%  | 11                            | 100%  | 17                  | 100% | 56       | 100%  |
| • No es aplicable en condiciones de Universalización.                                  | 0  | 0%    | 0                             | 0%    | 0                   | 0%   | 0        | 0%    |
| • Satisface las necesidades de los cuadros.  | 22   | 78,6% | 8                             | 72,7% | 17                  | 100% | 47       | 83,9% |
| • No satisface las necesidades de los cuadros.   | 6  | 21,4% | 3                             | 27,3% | 0                   | 0%   | 9        | 16,1% |
| Tendencia de la Validez de Contraste   | 9  |       | 9                             |       | 9                   |      | 9        |       |

Anexo 4.11

TABLA 5: TENDENCIAS.

| Nro | Validez Inmediata | Validez de Contenido | Validez de Constructo | Validez de Contraste |
|-----|-------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| 1.  | 9                 | 8                    | 10                    | 10                   |
| 2.  | 9                 | 8                    | 9                     | 9                    |
| 3.  | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 4.  | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 5.  | 9                 | 8                    | 9                     | 9                    |
| 6.  | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 7.  | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 8.  | 9                 | 9                    | 10                    | 10                   |
| 9.  | 9                 | 8                    | 9                     | 9                    |
| 10. | 8                 | 8                    | 9                     | 9                    |
| 11. | 9                 | 8                    | 9                     | 9                    |
| 12. | 9                 | 7                    | 8                     | 9                    |
| 13. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 14. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 15. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 16. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 17. | 8                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 18. | 8                 | 10                   | 10                    | 10                   |
| 19. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 20. | 9                 | 9                    | 10                    | 10                   |
| 21. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 22. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 23. | 8                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 24. | 8                 | 8                    | 10                    | 9                    |
| 25. | 8                 | 7                    | 9                     | 9                    |
| 26. | 8                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 27. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 28. | 7                 | 7                    | 7                     | 7                    |
| 29. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 30. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |
| 31. | 6                 | 7                    | 7                     | 7                    |
| 32. | 9                 | 9                    | 10                    | 10                   |
| 33. | 9                 | 9                    | 9                     | 9                    |

|       |      |      |      |      |
|-------|------|------|------|------|
| 34.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 35.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 36.   | 8    | 8    | 7    | 8    |
| 37.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 38.   | 9    | 3    | 8    | 9    |
| 39.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 40.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 41.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 42.   | 5    | 9    | 9    | 9    |
| 43.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 44.   | 9    | 8    | 8    | 8    |
| 45.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 46.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 47.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 48.   | 9    | 9    | 10   | 10   |
| 49.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 50.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 51.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 52.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 53.   | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 54.   | 5    | 9    | 10   | 10   |
| 55.   | 9    | 9    | 10   | 10   |
| 56.   | 9    | 9    | 10   | 10   |
| Media | 8,62 | 8.60 | 9,01 | 9,05 |

#### LEYENDA

-  Directores Municipales de Educación y Directores de Sedes
-  Jefes de Departamento de Dirección Científica Educacional
-  Jefes de Cuadros

Anexo 5

**INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA  
VALIDACIÓN DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICO-  
METODOLÓGICA SOBRE EL  
PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL  
PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN  
DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS  
RESERVAS EN CONDICIONES DE  
UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR PEDAGÓGICA.**

## Anexo 5.1.

### **DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE “PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO REPREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA”.**

| DIMENSIONES   | INDICADORES  |
|---------------|--|
| Planificación | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Se combina la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.</li><li>2. El proceso se realiza mediante una estrategia que considera los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación.</li><li>3. Se tienen en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección.</li><li>4. Se asegura la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.</li></ol> |
| Organización  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. El proceso se manifiesta en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos.</li><li>2. Se aprovechan todas las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo.</li><li>3. Se expresa en el programa la clara relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico.</li><li>4. Se organiza el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando.</li></ol>   |
| Ejecución     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Si el cuadro principal de cada nivel de dirección actúa como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.</li><li>2. Se concreta la formación profesional, superación postgraduada y académica en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.</li><li>3. Se cumple con lo planificado y organizado</li></ol>   |
| Control       | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sistematización del control al proceso.</li><li>2. Si realizan el control de la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas.</li></ol>   |

## Anexo 5.2

### GUÍA PARA LA REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS.

**Objetivo:** Constatar en la revisión de documentos cómo mediante la planificación del proceso se combina la centralización con la descentralización en correspondencia con las políticas trazadas y la legalidad socialista.

#### Documentos a analizar.

- Actas del Consejo de Dirección.
- Actas de la Comisión de Cuadros.
- Plan de trabajo anual y sus respectivos planes mensuales, así como los planes de trabajo individual.
- Revisión de la Estrategia Provincial de Preparación y Superación, tanto la de los cuadros como la de las reservas, así como las adecuaciones a cada una de las áreas.
- Programa de preparación y superación.

Aspectos a analizar: Lo normado y lo orientado con respecto a:

1. Toma de decisiones de los cuadros sobre el rediseño de las acciones de la *“Estrategia de preparación y superación de los cuadros educacionales”* y de la *“Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros”* a partir de los resultados concretos de cada etapa.
2. Combinación que realiza el cuadro principal de la centralización con la descentralización del proceso, a partir de las condiciones concretas de su área, sin violar lo establecido al respecto.
3. Acuerdos del Consejo de Dirección y/o Comisión de Cuadros respecto a decisiones concretas acerca al rediseño de acciones de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
4. Planificación del proceso mediante acciones anual, mensual e individual.
5. La preparación de los cuadros y reservas para que puedan garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación.
6. Si los programas expresan la relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico.

### **Anexo 5.3**

#### **GUÍA DE OBSERVACIÓN.**

**Objetivo:** Observar sistemáticamente si los cuadros del Consejo de Dirección Provincial tienen en cuenta durante la planificación:

- Aprovechamiento de las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica.
- La transversalidad de la preparación político ideológica en el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.
- Avances logrados en estudios concluidos de sus subordinados.

#### ASPECTOS A OBSERVAR.

Sí el cuadro principal combina las formas de preparación en el puesto de trabajo con las modalidades de titulación profesional, superación profesional y formación académica de postgrado.

Sí la planificación asegura la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.

Sí refleja en el plan anual, mensual e individual el tiempo asignado para la formación postgraduada de sus subordinados.

Sí logra avances en estudios concluidos de sus subordinados.

## Anexo 5.4

### GUIA PARA EL ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN QUE SE EXPERIMENTA EN LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS, ANTES Y DESPUÉS QUE RECIBEN LA ESCUELA DE CUADROS.

**Objetivo:** Valorar la evolución que se experimenta en los cuadros educacionales y sus reservas, antes y después que reciben la Escuela de Cuadros.

Metodología a utilizar en el análisis: Cuantitativa y cualitativa.

| MÁXIMOS ESTUDIOS CONCLUIDOS |                            | CUADROS                  |                            | RESERVAS                 |                            |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                             |                            | ANTES ESCUELA DE CUADROS | DESPUÉS ESCUELA DE CUADROS | ANTES ESCUELA DE CUADROS | DESPUÉS ESCUELA DE CUADROS |
| SUPERACIÓN DE POSTGRADO     | DOCTORADO                  | 0                        | 0                          | 0                        | 3                          |
|                             | MAESTRÍA                   | 0                        | 9                          | 5                        | 25                         |
|                             | ESPECIALIDAD DE POSTGRADO  | 0                        | 0                          | 0                        | 0                          |
|                             | DIPLOMADO                  | 3                        | 15                         | 5                        | 0                          |
|                             | ENTRENAMIENTO DE POSTGRADO | 0                        | 0                          | 0                        | 0                          |
|                             | CURSO DE POSTGRADO         | 3                        | 15                         | 5                        | 30                         |
| CATEGORIZACIÓN DOCENTE      | PROFESOR TITULAR           | 0                        | 0                          | 0                        | 0                          |
|                             | PROFESOR AUXILIAR          | 0                        | 4                          | 0                        | 12                         |
|                             | PROFESOR ASISTENTE         | 0                        | 5                          | 0                        | 18                         |
| TITULACIÓN                  | LICENCIATURA               | 15                       | 15                         | 30                       | 30                         |
|                             | AÑOS DE PREGRADO           | 0                        | 0                          | 0                        | 0                          |
| COMPONENTES                 | PREPARACIÓN PARA DEFENSA   | 15                       | 15                         | 30                       | 30                         |
|                             | PREPARACIÓN ECONÓMICA      | 15                       | 15                         | 30                       | 30                         |
|                             | PREP. TÉCNICO-PROFESIONAL  | 15                       | 15                         | 30                       | 30                         |
|                             | PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN   | 15                       | 15                         | 30                       | 30                         |
| OTROS ESTUDIOS              | EDUCACIÓN ÉTICA            | 15                       | 15                         | 30                       | 30                         |
|                             | EDUCACIÓN INFORMÁTICA      | 7                        | 15                         | 11                       | 30                         |
|                             | EDUCACIÓN AMBIENTAL        | 15                       | 15                         | 30                       | 30                         |
|                             | ESTUDIO DE IDIOMAS         | 0                        | 3                          | 0                        | 3                          |
|                             |                            |                          |                            |                          |                            |

## **Anexo 5.5**

### **ENTREVISTA A CUADROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN PROVINCIAL.**

**Objetivo.** Obtener información sobre cómo los cuadros principales organizan el proceso de preparación y superación de los subordinados.

Se comienza estableciendo el *rapport* y exponiendo los fines de la entrevista.

#### Temas para el desarrollo de la entrevista:

1. Consideraciones acerca del estado actual de la preparación y superación de los cuadros y las reservas en función de los retos actuales de la educación cubana. Objetivos, espacio en el plan de trabajo, relaciones. Principales insuficiencias.
2. Limitaciones que posee el cuadro para organizar este proceso que dirige en este sentido.
3. Vías que propone como cuadro para organizar este proceso.
4. Valore cómo deben diseñarse los programas para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.
5. Opine sobre la organización de proceso en cascada.

## **Anexo 5.6**

### **CUESTIONARIO DE SITUACIONES.**

Compañero:

El cuestionario que a continuación se te presenta, forma parte de la investigación que lleva a cabo el departamento de Dirección Científica Educativa para el perfeccionamiento de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. A través de él no pretendemos medir respuestas buenas o malas, por lo que se te pide que cooperes.

#### Instrucciones

Te encontrarás dos situaciones que un cuadro educacional enfrenta en su trabajo cotidiano. Debes valorar según tu criterio las interrogantes planteadas. Por tu contribución. Gracias.

Situación#-1. En una visita a un municipio Juan X, cuadro del Consejo de Dirección Provincial observa cuando un Director Municipal de Educación le plantea a sus subdirectores que no existe momento específico para el proceso de preparación y superación de los cuadros, lo que se trata es de lograr que el cuadro principal de cada nivel de dirección actúe como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección, en todas las etapas del Sistema de Trabajo. Ante esta situación un subordinado plantea que no está de acuerdo porque de esta forma no se puede desarrollar la superación académica de postgrado como: diplomado, entrenamiento de postgrado, especialidad de postgrado, maestría o doctorado curricular. A lo que el director le replica que si se aprovechan las condiciones de universalización también se puede.

¿Cómo tú valoras las opiniones del Director Municipal de Educación? ¿Por qué?

¿Cómo logras ejecutar el proceso de preparación y superación de tus subordinados actuando como educador de estos, desarrollando a tal efecto una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección?

Situación#-2. Alberto II, Director de la escuela, se reúne con su Consejo de Dirección para desarrollar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas correspondiente al mes de noviembre. Durante el encuentro se produce el debate sobre la necesidad de preparar y superar a los cuadros en la dinámica de todo

el Sistema de Trabajo en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica, donde Alberto II explica que es necesaria su materialización urgente, la cual debe ser planificada, organizada y ejecutada por el cuadro principal, sin que nadie más medie en este proceso. Un subordinado replica, planteando que eso es muy bueno, pero considera que también los dirigidos deben tener algún papel en el proceso. El Director replica nuevamente, planteando que eso es lo que está establecido.

1. ¿Cómo tú valoras la situación de Alberto II?
2. ¿Cómo tú lo harías?

## Anexo 5.7

### CUESTIONARIO DE AUTO-EVALUACIÓN PERSONAL.

El departamento de Dirección Científica Educacional está realizando un estudio sobre el desarrollo alcanzado por los cuadros educacionales y sus reservas en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros. Te pedimos que colabores. Gracias.

Los resultados servirán para conocer algunas regularidades de este proceso en la provincia de Villa Clara, por ello queremos alertarlos sobre algunas cuestiones.

- Ninguna de sus respuestas nos interesan en el orden individual.
- Los resultados solo serán del conocimiento de los investigadores.
- No es necesario escribir el nombre y los apellidos.
- Para lograr el objetivo del trabajo es necesario que sus respuestas sean sinceras y meditadas.
- Las respuestas no son buenas ni malas, solo interesa conocer su valoración real.

1. Sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros expresa tres contribuciones a su formación como cuadros.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. Ubícate en la siguiente escala: ¿Cómo controlas la contribución del proceso a la formación y desarrollo de tus subordinados?

|          |   |       |   |          |
|----------|---|-------|---|----------|
| 1        | 2 | 3     | 4 | 5        |
| más alto |   | medio |   | más bajo |

a)- ¿Por qué te auto-evalúas en esa categoría?

3. ¿Por qué consideras importante el control a la contribución del proceso a la formación y desarrollo de tus subordinados?
4. ¿Consideras que el cuadro principal debe ser profesor de sus subordinados?

## **Anexo 5.8**

### **ENCUESTA A LOS CUADROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN PROVINCIAL.**

Estimado compañero(a):

Es interés del departamento de Dirección Científica Educacional profundizar en cómo se produce en las condiciones actuales la preparación y superación de los cuadros educacionales. Ud. puede brindarnos criterios, opiniones y sugerencias, que resultarán de mucho valor en este empeño. Por su colaboración, muchas gracias.

#### **CUESTIONARIO**

1. ¿Cómo Ud. concreta en la práctica la formación profesional, superación post-graduada y académica de sus subordinados aprovechando la universalización de la Educación Superior Pedagógica?
2. Explique cómo cumple las acciones planificadas para la preparación y superación de los cuadros.
3. ¿Cómo y cuándo usted controla los efectos del proceso de preparación y superación en los subordinados y, en consecuencia, el rendimiento que produce en el trabajo?
4. Atendiendo a su experiencia, usted reconoce que la escuela de cuadros contribuye a:
  - (a) \_\_\_ Proporcionar conocimientos de manera sistemática.
  - (b) \_\_\_ Elevar el número de doctores, Máster o licenciados en los cuadros y reservas.
  - (c) \_\_\_ Desarrollar habilidades.
  - (d) \_\_\_ Preparar a los cuadros y reservas para instrumentar las políticas, los objetivos y las prioridades del trabajo.
  - (e) \_\_\_ Reforzar valores.
  - (f) \_\_\_ Perder el control de la superación y preparación de los subordinados.
  - (g) \_\_\_ La ausencia de mecanismos efectivos de control.
  - (h) \_\_\_ Su extremo esquematismo.
  - (i) \_\_\_ Centrar al dirigente en el trabajo técnico-metodológico, por lo que pierde el control sobre todo lo demás.

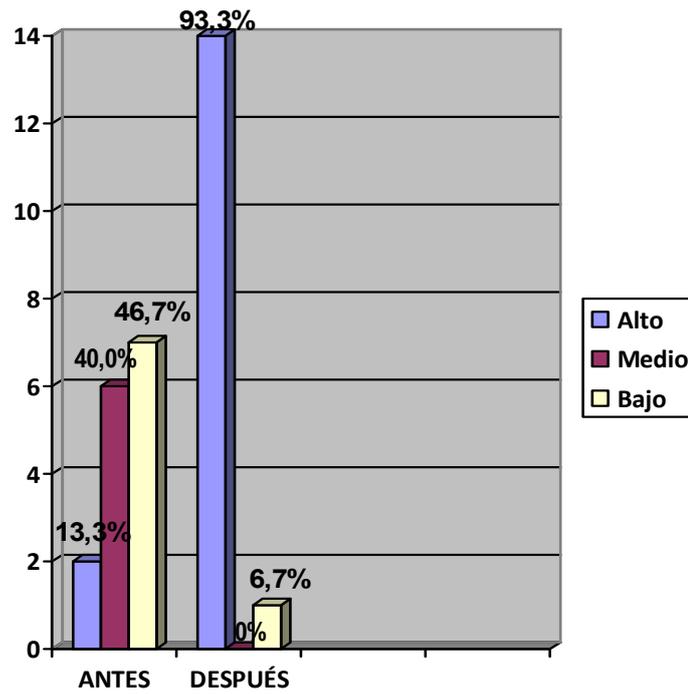
Sugerencias.



## Anexo 6

### Gráfico 1: Dimensión I: Planificación del proceso

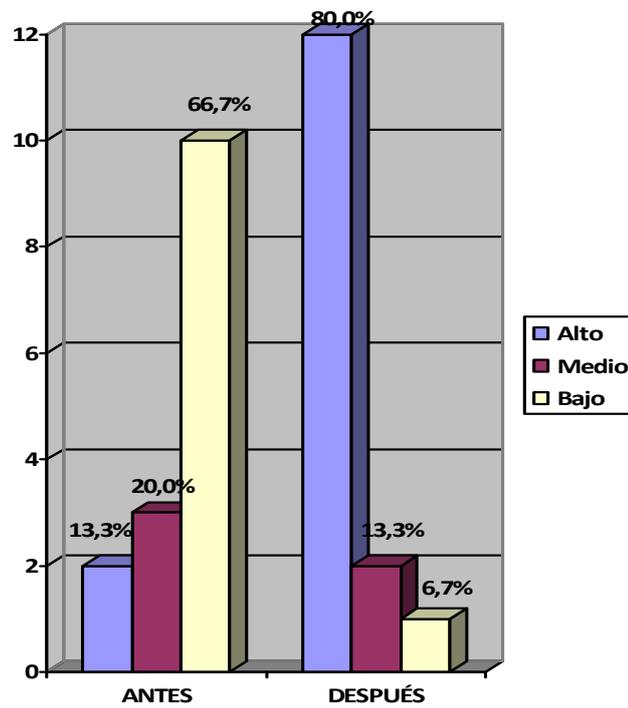
Indicador 1: Se combina la centralización con la descentralización del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas



## Anexo 7

### Gráfico 2: Dimensión I. Planificación del proceso

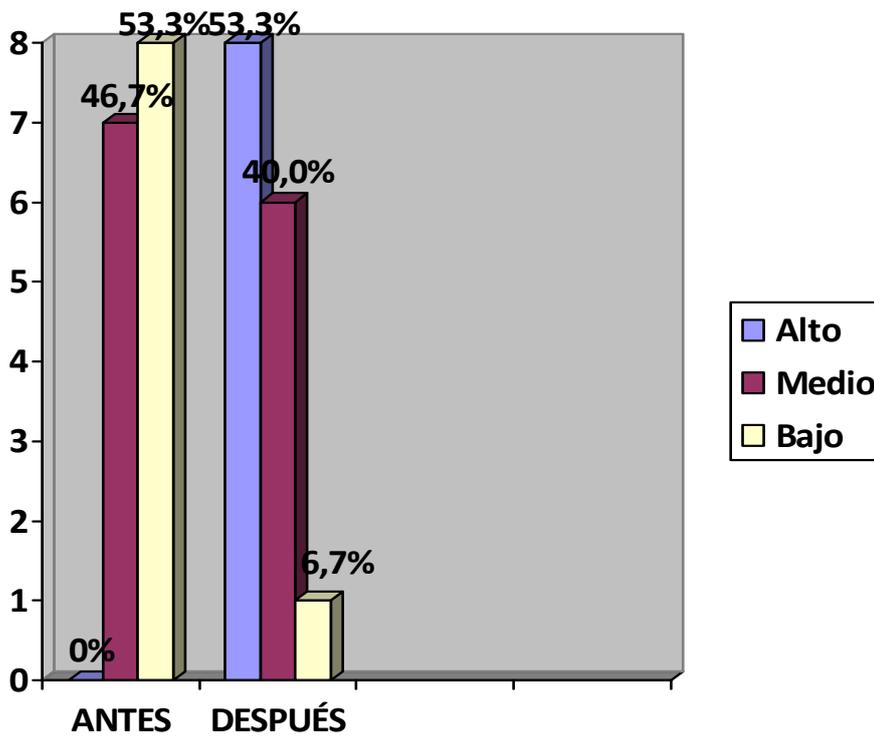
**Indicador 2:** Si el proceso se realiza mediante una estrategia que considera los objetivos estratégicos definidos por el PCC, el Estado cubano y el Ministerio de Educación.



## Anexo 8

### Gráfico 3: Dimensión I. Planificación del proceso

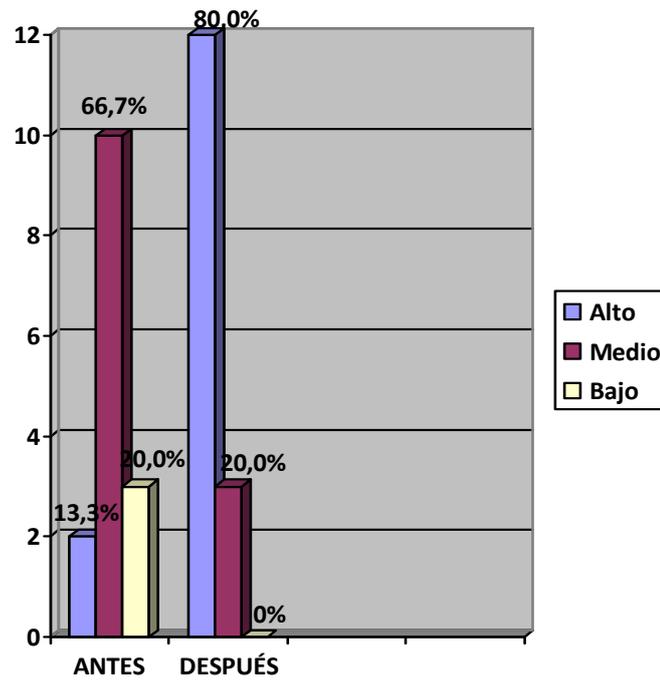
**Indicador 3:** Se tiene en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección.



## Anexo 9

### Gráfico 4: Dimensión I. Planificación del proceso

**Indicador 4:** Se asegura la transversalidad de la preparación político ideológica y el tratamiento a los componentes establecidos: Económico, dirección, defensa y técnico-profesional.

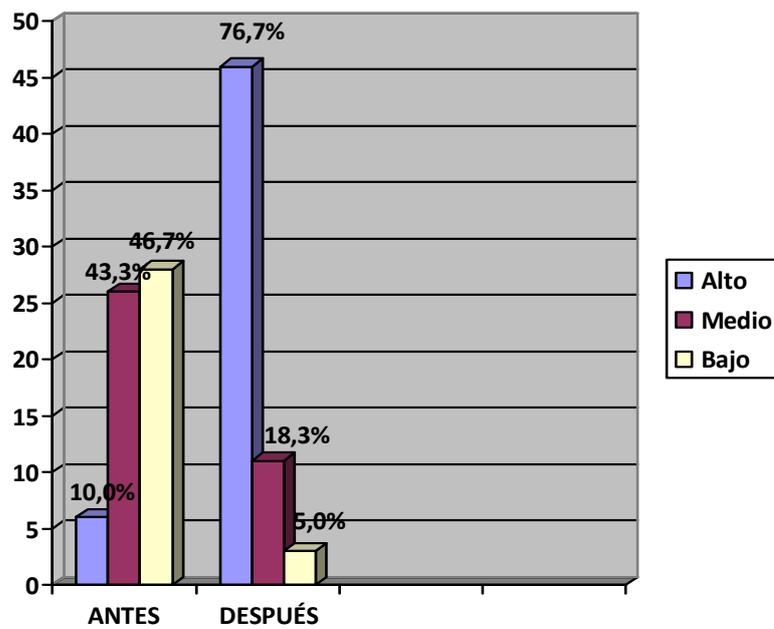


## Anexo 10

Gráfico 5: Dimensión I. Planificación del proceso

| INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO | INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO |
|-------------|------|-------|------|-------------|------|-------|------|
| I           | 7    | 6     | 2    | I           | 1    | -     | 14   |
| II          | 10   | 3     | 2    | II          | 1    | 2     | 12   |
| III         | 8    | 7     | 0    | III         | 1    | 6     | 8    |
| IV          | 3    | 10    | 2    | IV          | 0    | 3     | 12   |
| Total       | 28   | 26    | 6    | Total       | 3    | 11    | 46   |

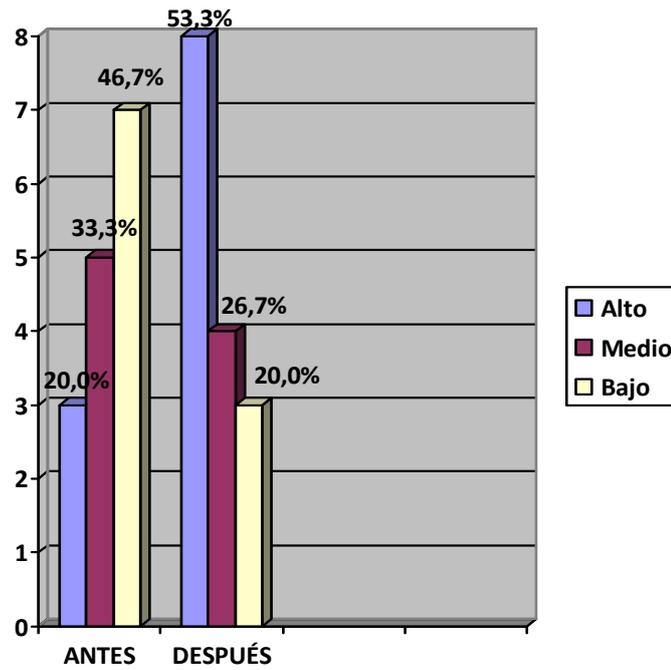
General.



## Anexo 11

### Gráfico 6: Dimensión II. Organización del proceso

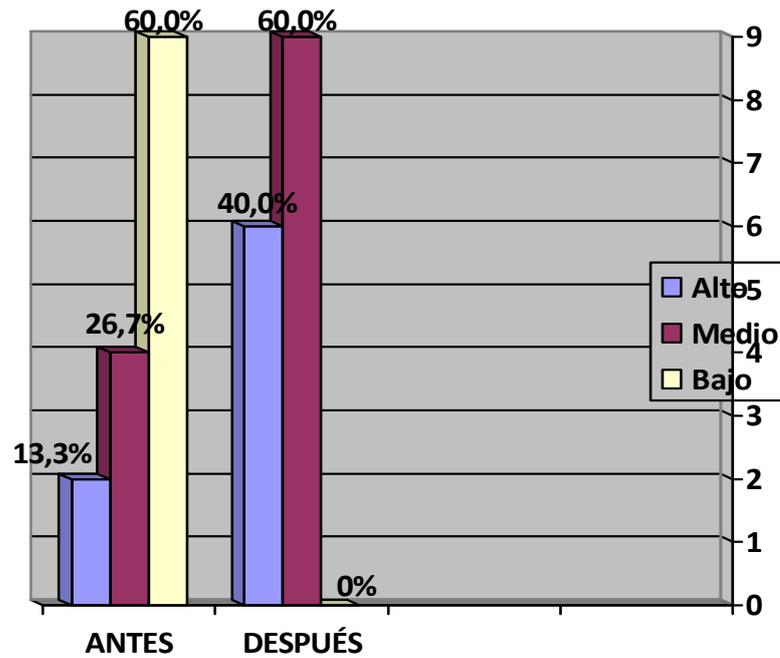
**Indicador 1:** El proceso se manifiesta en cada etapa del Sistema de Trabajo con objetivos bien definidos.



## Anexo 12

### Gráfico 7: Dimensión II. Organización del proceso

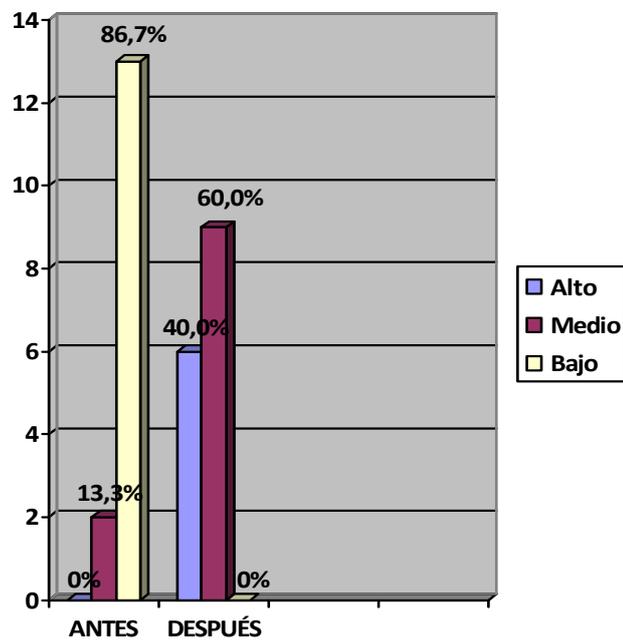
**Indicador 2:** Se aprovecha todas las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dinámica del Sistema de Trabajo.



## Anexo 13

### Gráfico 8: Dimensión II. Organización del proceso

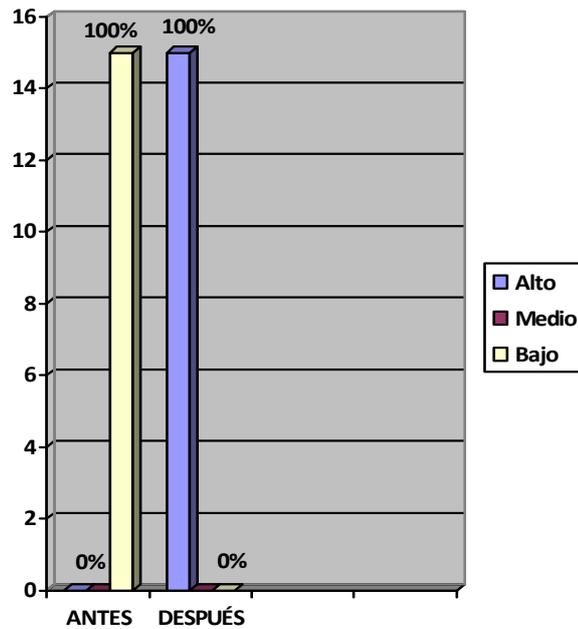
**Indicador 3:** Se expresa en el programa la clara relación que existe entre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, considerando el diagnóstico.



## Anexo 14

### Gráfico 9: Dimensión II. Organización del proceso

**Indicador 4:** Se organiza el proceso en cascada, desde los niveles superiores a los inferiores, siguiendo la línea de mando.

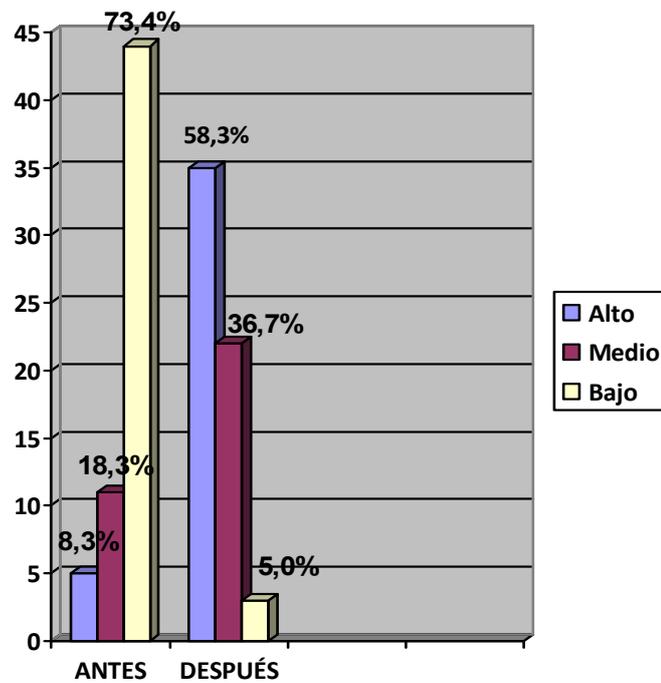


## Anexo 15

### Gráfico 10: Dimensión II. Organización del proceso

General.

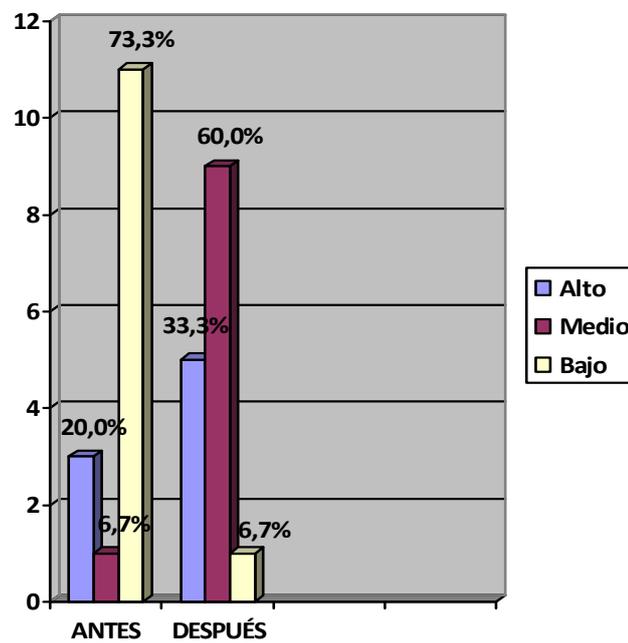
| INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO | INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO |
|-------------|------|-------|------|-------------|------|-------|------|
| I           | 7    | 5     | 3    | I           | 3    | 4     | 8    |
| II          | 9    | 4     | 2    | II          | 0    | 9     | 6    |
| III         | 13   | 2     | 0    | III         | 0    | 9     | 6    |
| IV          | 15   | 0     | 0    | IV          | 0    | 0     | 15   |
| Total       | 44   | 11    | 5    | Total       | 3    | 22    | 35   |



## Anexo 16

### Gráfico 11: Dimensión III. Ejecución del proceso

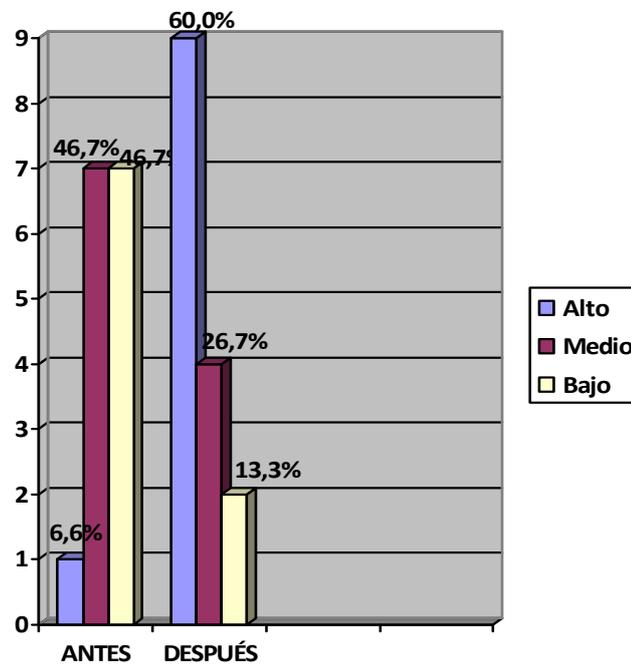
**Indicador 1:** Si el cuadro principal de cada nivel de dirección actúa como educador de sus subordinados directos, desarrollando a tal efecto una actividad pedagógica profesional de dirección.



## Anexo 17

### Gráfico 12 Dimensión III. Ejecución del proceso

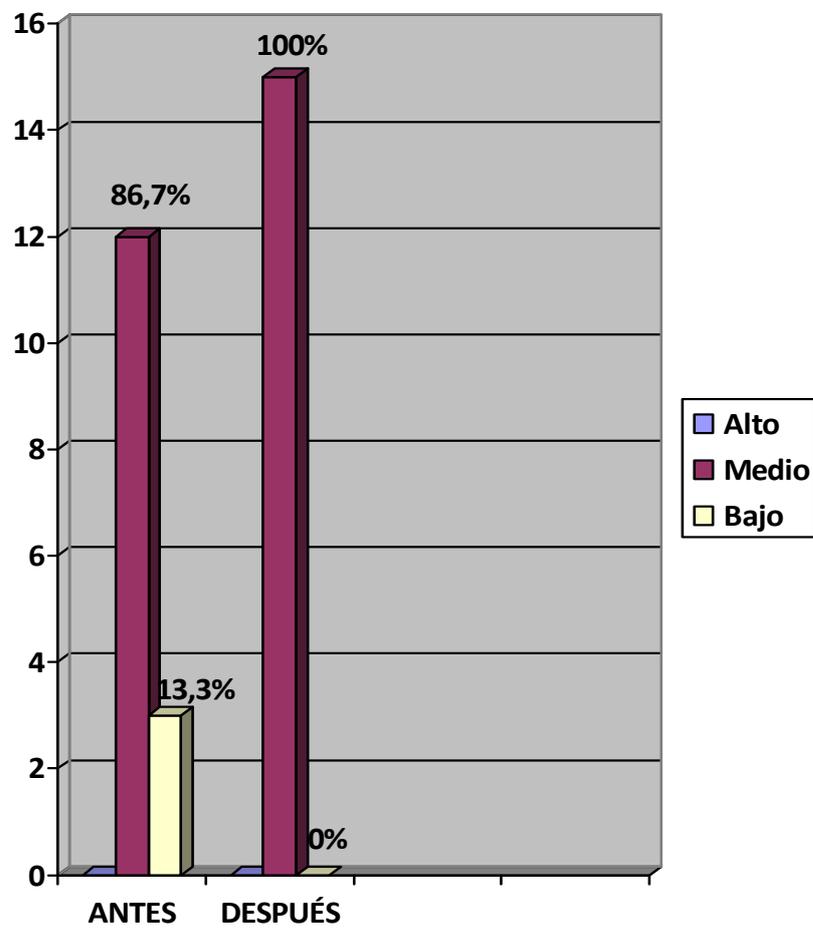
**Indicador 2:** Se concreta la formación profesional, superación postgraduada y académica en el marco de la universalización de la Educación Superior Pedagógica.



Anexo 18

Gráfico 13: Dimensión III. Ejecución del proceso

Indicador 3: Se cumple con lo planificado y organizado.

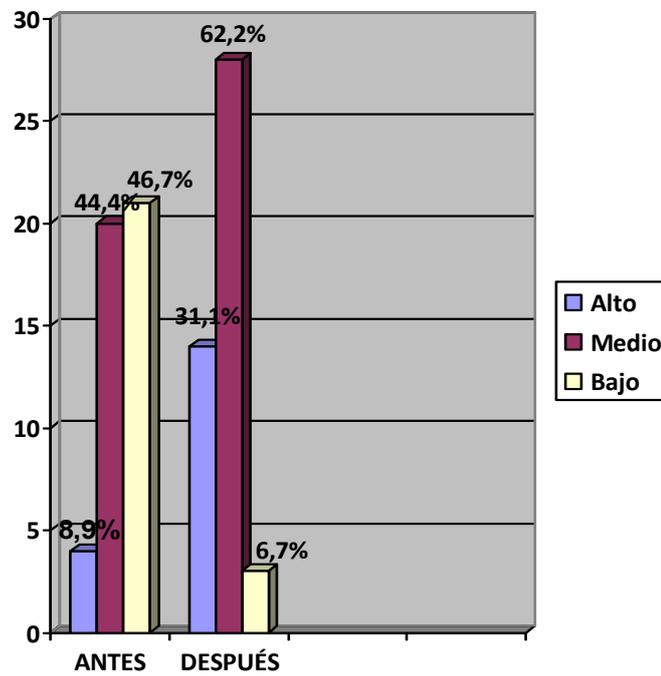


## Anexo 19

### Gráfico 14: Dimensión III. Ejecución del proceso

#### General

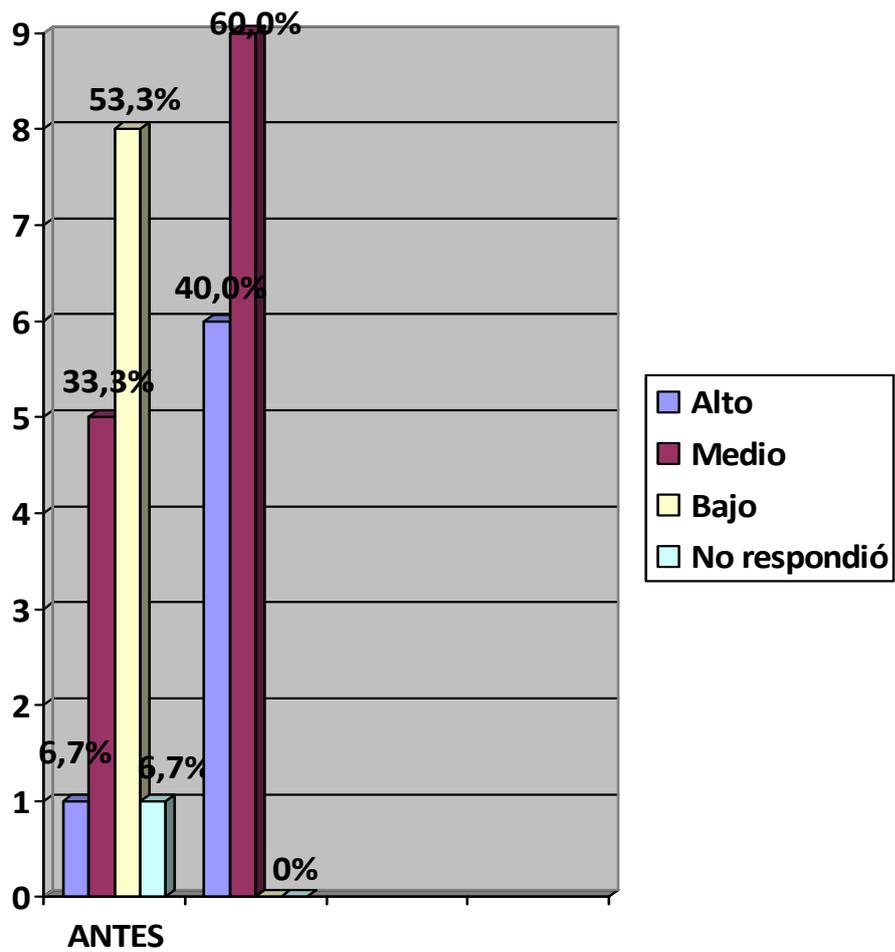
| INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO | INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO |
|-------------|------|-------|------|-------------|------|-------|------|
| I           | 11   | 1     | 3    | I           | 1    | 9     | 5    |
| II          | 7    | 7     | 1    | II          | 2    | 4     | 9    |
| III         | 3    | 12    | 0    | III         | 0    | 15    | 0    |
| Total       | 21   | 20    | 4    | Total       | 3    | 28    | 14   |



Anexo 20

Gráfico 15: Dimensión IV. Control del proceso

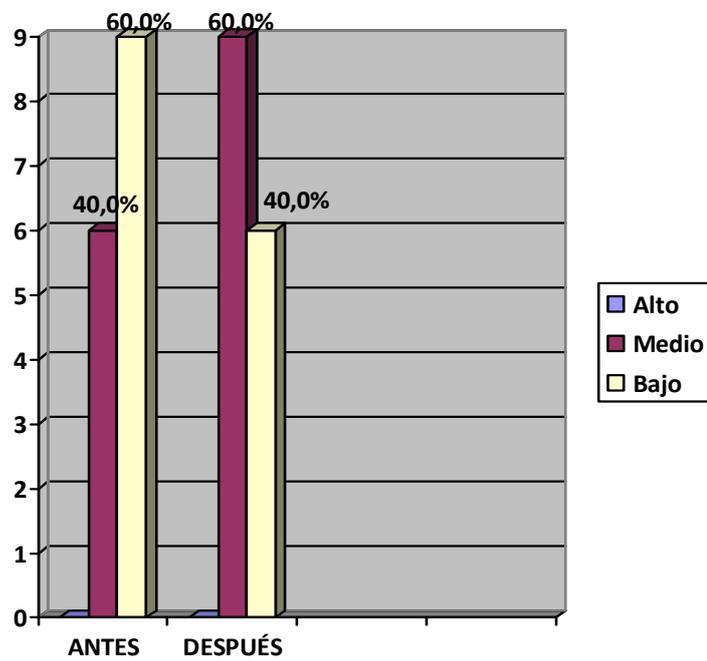
Indicador 1: Sistematización del control del proceso.



## Anexo 21

### Gráfico 16: Dimensión IV. Control del proceso

**Indicador 2:** Si realizan el control de la contribución del proceso a la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas.

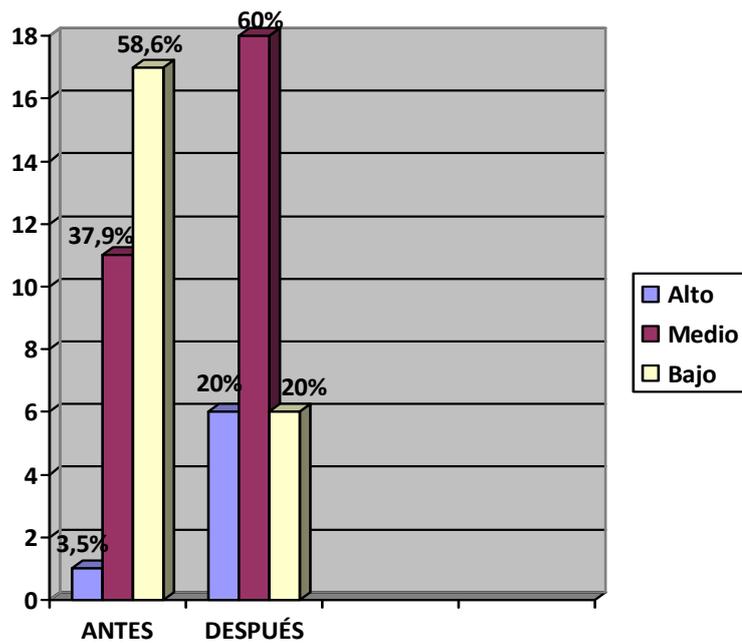


Anexo 22

Gráfico 17: Dimensión IV. Control del proceso

General.

| INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO | INDICADORES | BAJO | MEDIO | ALTO |
|-------------|------|-------|------|-------------|------|-------|------|
| I           | 8    | 5     | 1    | I           | 0    | 9     | 6    |
| II          | 9    | 6     | 0    | II          | 6    | 9     | 0    |
|             |      |       |      |             |      |       |      |
| Total       | 17   | 11    | 1    | Total       | 6    | 18    | 6    |



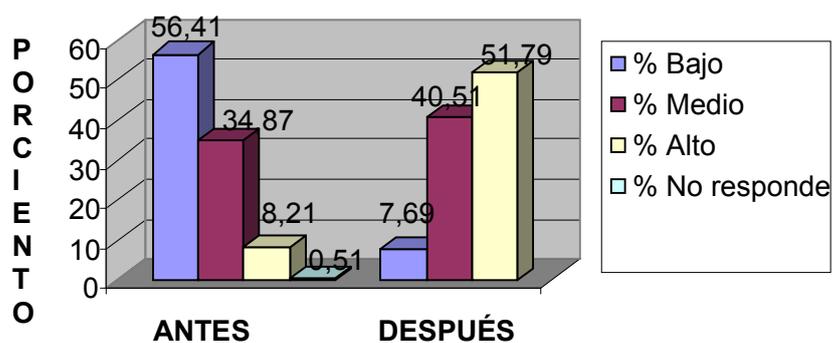
## Anexo 23

**Gráfico 18: Transformaciones obtenidas en la variable dependiente: Perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas**

| DIMENSIONES   | Total criterios | ANTES      |              |           |              |           |             |          |             | DESPUÉS   |             |           |              |            |              |
|---------------|-----------------|------------|--------------|-----------|--------------|-----------|-------------|----------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------|------------|--------------|
|               |                 | B          | %            | M         | %            | A         | %           | NR       | %           | B         | %           | M         | %            | A          | %            |
| PLANIFICACIÓN | 60              | 28         | 46,67        | 26        | 43,33        | 6         | 10,00       |          |             | 3         | 5,00        | 11        | 18,33        | 46         | 76,67        |
| ORGANIZACIÓN  | 60              | 44         | 73,33        | 11        | 18,33        | 5         | 8,33        |          |             | 3         | 5,00        | 22        | 36,67        | 35         | 58,33        |
| EJECUCIÓN     | 45              | 21         | 46,67        | 20        | 44,44        | 4         | 8,89        |          |             | 3         | 6,67        | 28        | 62,22        | 14         | 31,11        |
| CONTROL       | 30              | 17         | 56,67        | 11        | 36,67        | 1         | 3,33        | 1        | 3,33        | 6         | 20,00       | 18        | 60,00        | 6          | 20,00        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>195</b>      | <b>110</b> | <b>56,41</b> | <b>68</b> | <b>34,87</b> | <b>16</b> | <b>8,21</b> | <b>1</b> | <b>0,51</b> | <b>15</b> | <b>7,69</b> | <b>79</b> | <b>40,51</b> | <b>101</b> | <b>51,79</b> |

Leyenda: B-Bajo M- Medio A-Alto NR- No responde.

**Transformaciones obtenidas en la variable dependiente**



Anexo 24

**TABULACIÓN GENERAL DE LA VARIABLE.**

| INDICADORES        | Primera Aplicación |           |           | No<br>Responde | Segunda Aplicación |           |            |
|--------------------|--------------------|-----------|-----------|----------------|--------------------|-----------|------------|
|                    | B                  | M         | A         |                | B                  | M         | A          |
| <b>DIMENSIÓN 1</b> |                    |           |           |                |                    |           |            |
| I                  | 7                  | 6         | 2         |                | 1                  | 0         | 14         |
| II                 | 10                 | 3         | 2         |                | 1                  | 2         | 12         |
| III                | 8                  | 7         | 0         |                | 1                  | 6         | 8          |
| IV                 | 3                  | 10        | 2         |                | 0                  | 3         | 12         |
| <b>DIMENSIÓN 2</b> |                    |           |           |                |                    |           |            |
| I                  | 7                  | 5         | 3         |                | 3                  | 4         | 8          |
| II                 | 9                  | 4         | 2         |                | 0                  | 9         | 6          |
| III                | 13                 | 2         | 0         |                | 0                  | 9         | 6          |
| IV                 | 15                 | 0         | 0         |                | 0                  | 0         | 15         |
| <b>DIMENSIÓN 3</b> |                    |           |           |                |                    |           |            |
| I                  | 11                 | 1         | 3         |                | 1                  | 9         | 5          |
| II                 | 7                  | 7         | 1         |                | 2                  | 4         | 9          |
| III                | 3                  | 12        | 0         |                | 0                  | 15        | 0          |
| <b>DIMENSIÓN 4</b> |                    |           |           |                |                    |           |            |
| I                  | 8                  | 5         | 1         | 1              | 0                  | 9         | 6          |
| II                 | 9                  | 6         | 0         |                | 6                  | 9         | 0          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>110</b>         | <b>68</b> | <b>16</b> | <b>1</b>       | <b>15</b>          | <b>79</b> | <b>101</b> |