

**REPÚBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
INSTITUTO CENTRAL DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**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 DEL GRADO ACADÉMICO DE  
MASTER EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*

**AUTOR : Lic. RODOLFO BENCOMO CABRERA**

**TUTOR : Dr. ALBERTO D. VALLE LIMA**

**TUTOR : Dr. SERGIO H. ALONSO RODRÍGUEZ**

**CIUDAD DE LA HABANA, CUBA.  
2004**

## SÍNTESIS

TEMA: **SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN**

AUTOR : **Lic. RODOLFO BENCOMO CABRERA**

La tesis es el fruto del trabajo y las investigaciones que el autor viene desarrollando desde 1991, cuando participó de manera activa en la concepción y constitución del MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA (REP), cuyo desarrollo ha atendido sistemáticamente como funcionario de la Dirección de Cuadros del MINED.

Esta labor le ha permitido diseñar un sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP en las Direcciones Municipales de Educación, cuya efectividad se garantiza al ser concebido y desarrollado como parte consubstancial del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL.

Se trata de una investigación descriptiva que ofrece como principales aportes teóricos la concepción de la preparación y superación de la REP insertada en la dinámica cotidiana del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL.

Desde el punto de vista práctico, el principal aporte de esta tesis está dado en el sistema de actividades que propone desarrollar en cada etapa y paso del Sistema de Trabajo, para perfeccionar la preparación y superación de la REP en las Direcciones Municipales de Educación.

Esta investigación responde al Programa Ramal "*DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LAS ESTRUCTURAS DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN*", diseñado por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

En el primer capítulo explica los fundamentos teóricos que sustentan su propuesta; en el segundo presenta el sistema de actividades que propone desarrollar en la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL para perfeccionar la preparación y superación sistemática de la REP en cada Dirección Municipal de Educación; y en el tercero recoge los resultados del proceso de validación realizado, para concluir con algunas recomendaciones en función de la generalización de su propuesta.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                                                                                                                                                                         | Pág.      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA CONCEPCIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA, EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN</b> | <b>10</b> |
| 1.1 La Teoría General de Sistemas (TGS)                                                                                                                                                                                                 | 12        |
| 1.2 La concepción dialéctico-materialista de la Dirección en la esfera de la sociedad                                                                                                                                                   | 15        |
| 1.3 Los modelos del sistema de relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos                                                                                                                                                  | 18        |
| 1.4 La concepción del Sistema de Trabajo del MINED                                                                                                                                                                                      | 22        |
| 1.4.1 El modelo del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal                                                                                                                                                                 | 26        |
| 1.5 La concepción general del desarrollo de la superación de los cuadros                                                                                                                                                                | 30        |
| 1.6 Los fundamentos ideopolíticos, jurídicos y organizativos del trabajo con los miembros de la Reserva Especial Pedagógica                                                                                                             | 32        |
| 1.6.1 Los fundamentos ideopolíticos                                                                                                                                                                                                     | 32        |
| 1.6.2 Los fundamentos jurídicos                                                                                                                                                                                                         | 35        |
| 1.6.3 Los fundamentos organizativos                                                                                                                                                                                                     | 37        |
| <b>CAPÍTULO 2. SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN</b>                                                   | <b>39</b> |
| 2.1 Caracterización general del sistema de actividades que se propone desarrollar                                                                                                                                                       | 41        |
| 2.2 El sistema de actividades que se propone desarrollar                                                                                                                                                                                | 43        |
| 2.2.1 El despliegue inicial del sistema de actividades                                                                                                                                                                                  | 43        |
| 2.2.2 El sistema de actividades interactivas durante el desarrollo de la primera etapa del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal                                                                                          | 46        |
| 2.2.3 El sistema de actividades interactivas durante el desarrollo de la segunda etapa del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal                                                                                          | 50        |
| 2.2.4 El sistema de actividades interactivas durante el desarrollo de la tercera etapa del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal                                                                                          | 52        |

|                                                                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN</b> | <b>57</b> |
| 3.1. Primera fase: La validación teórica (Evaluación preactiva)                                                                                                                                                | 59        |
| 3.2. Segunda fase: La validación experimental                                                                                                                                                                  | 68        |
| 3.3. Tercera fase: La validación por resultados                                                                                                                                                                | 75        |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                                                                                                                                                                            | <b>81</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                                                                                                                                                                         | <b>84</b> |
| <b>NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                                                                                                                                                      | <b>86</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                                                                                                                                                            | <b>93</b> |
| <b>A N E X O S</b>                                                                                                                                                                                             | <b>99</b> |
| ANEXO 1: Documento normativo "RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA"                                                                                                                                                     |           |
| ANEXO 2: Documento normativo "TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DEL CURSO 1995-96"                                                                                                           |           |
| ANEXO 3: Selección de contenidos: "REFERENCIAS A LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINED"                                                                  |           |
| ANEXO 4: Carta Circular 15/ 2001 "SOBRE EL TRABAJO CON LA PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LOS ISP"                                                                                                          |           |
| ANEXO 5: Carta Circular 12/2002 "ATENCIÓN A LA PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL MARCO DE LA MUNICIPALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES"                                                                        |           |
| ANEXO 6: Instrumentos aplicados para la VALIDACIÓN TEÓRICA (EVALUACIÓN PREACTIVA) del sistema de actividades propuesto:                                                                                        |           |
| • Método de jurado                                                                                                                                                                                             |           |
| • Encuesta anónima                                                                                                                                                                                             |           |
| ANEXO 7: Instrumentos aplicados para la VALIDACIÓN EXPERIMENTAL del sistema de actividades propuesto:                                                                                                          |           |
| • Observación científica                                                                                                                                                                                       |           |
| • Entrevistas psicométricas                                                                                                                                                                                    |           |

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

La formación de directivos jóvenes y altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica para todos los países del mundo, lo que explica que en la mayoría de las potencias capitalistas se hayan desarrollado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido.

En el caso específico de los países latinoamericanos, este fenómeno adquiere mayor relevancia, porque todos requieren de dirigentes jóvenes, ágiles, arriesgados y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo, procesos que les exigen no sólo enormes esfuerzos, sino también altas dosis de dinamismo y creatividad en la gestión de dirección, para subsistir como naciones libres e independientes, frente a la voracidad de las potencias imperialistas.

Pero los países latinoamericanos –a diferencia de las potencias capitalistas--, no cuentan con grandes centros de investigación científica sobre el desarrollo potencial de los recursos humanos. En consecuencia, todas sus esperanzas de satisfacer esta necesidad se centran en el perfeccionamiento de la gestión de sus tradicionales sistemas educativos. No por casualidad la V Conferencia Iberoamericana de Educación, celebrada durante 1995 en Bariloche, Argentina, reconoció ***“... la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos...”***.<sup>1</sup>

Cuba no es una excepción en este sentido, pero a diferencia del resto de los países latinoamericanos, demostró tener conciencia de la imperiosa necesidad de contar con un potencial de jóvenes revolucionarios, integrales y capacitados ocupando cargos de dirección, desde los primeros años de la Revolución. Múltiples pruebas de ello se encuentran en la política de cuadros aplicada a partir de 1959, así como en las ideas planteadas al respecto por Fidel Castro Ruz y Ernesto Ché Guevara.<sup>2</sup>

Bajo el influjo de tales ideas, durante todo el proceso revolucionario el Ministerio de Educación ha asumido el reto de formar no sólo a los cuadros jóvenes del sector educacional, sino también --y a partir de ellos--, a muchos dirigentes de organizaciones estudiantiles, juveniles, políticas y de masas, así como de otros Organismos de la Administración Central del Estado.

Pero --sin lugar a dudas--, la experiencia más fructífera en este sentido se encuentra en el **MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA (REP)**, el cual ***“... se conforma con los más revolucionarios e integrales egresados de los institutos superiores pedagógicos...”***<sup>3</sup>

El movimiento surgió en 1991 y se ha consolidado paulatinamente, en la medida en que se ha garantizado el cumplimiento del principio rector que rige su desarrollo, definido en los siguientes términos: ***“Los principales cuadros de dirección del Organismo Central, las direcciones provinciales y municipales de Educación, los institutos superiores pedagógicos y los centros docentes, tienen la responsabilidad de garantizar la preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, fundamentalmente en el puesto de trabajo, que permita su promoción a diferentes cargos desde la escuela hasta las estructuras superiores.”***<sup>4</sup>

Sin embargo, aunque desde la fecha en que surgió el movimiento se han emitido varios documentos normativos sobre la detección, selección y preparación de sus integrantes<sup>5</sup>, aún no se ha logrado uniformidad y coherencia en el sistema de actividades que se diseña para la Reserva Especial Pedagógica en las Direcciones Municipales de Educación, ya que no siempre cuentan con una atención sistemática, no siempre transitan por todos los cargos precedentes, ni reciben --en las acciones de superación que se les brindan--, los contenidos imprescindibles para asumir cargos superiores con garantía de éxito.

Por otra parte, la Dirección de Cuadros del MINED ha podido constatar que si bien el **MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA** desde su surgimiento ha sido objeto de numerosas investigaciones, mientras unas teorizan acerca de sus potencialidades desarrolladoras<sup>6</sup>, otras recogen experiencias particulares en la instrumentación de lo indicado al respecto<sup>7</sup>, predominando entre estas últimas las que abordan el trabajo con los miembros de la REP a nivel de centro.<sup>8</sup>

Si bien es justo reconocer que cada una de estas investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir –como mínimo-- una de las aristas que debe contemplar la solución del problema y –al menos--, uno de los fundamentos teóricos sobre los que debe sustentarse; también es preciso significar que ninguna ha podido despojarse del carácter de solución parcial, determinado –en unos casos— por el hecho de que han sido validadas sólo en un centro docente, municipio o subsistema de Educación, y en otros casos –la mayoría de ellos--, por el intento de buscar la solución fuera del contexto natural en que se desarrolla el proceso, es decir, al margen de la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN correspondiente.

En consecuencia, el diseño de un adecuado sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de sus integrantes en las Direcciones Municipales de Educación --que es donde cristaliza su formación integral como cuadro--, sigue siendo una necesidad insatisfecha.

Tal necesidad estimuló el inicio de la presente investigación, al inducir la formulación del siguiente:

### **PROBLEMA CIENTÍFICO**

**¿Cómo perfeccionar el trabajo sistemático de preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, en las Direcciones Municipales de Educación?**

Para resolver el problema –y en correspondencia con el mismo– se adoptó como:

- **OBJETO DE INVESTIGACIÓN:** EL SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL: Es un subsistema particular del SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED y un subsistema general del SISTEMA DE DIRECCIÓN de la Dirección Municipal de Educación “*...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 se utilizan para optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema.*”<sup>9</sup>
- **CAMPO DE INVESTIGACIÓN:** EL TRABAJO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN: Es el sistema de actividades que se desarrolla para la preparación y superación de los integrantes del movimiento, durante la ejecución del trabajo cotidiano y que --por tanto--, se planifica, organiza, regula, ejecuta y controla en la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL.

Atendiendo a la situación problémica descrita y al problema planteado, así como al objeto y campo de investigación, la presente tesis se estructura y desarrolla en función del siguiente:

### **OBJETIVO GENERAL**

**Diseñar el sistema de actividades que se debe desarrollar en la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL, para perfeccionar la preparación y superación sistemática de los miembros de la RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA en las Direcciones Municipales de Educación.**

El objetivo propuesto indujo a formular, como guías para el desarrollo de la investigación, las siguientes:

### **PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la concepción y el diseño de un sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, como parte consubstancial DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL?
2. ¿Cómo debe desarrollarse el SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL para que en cada una de sus etapas y pasos se desarrollen actividades que propicien el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP?
3. ¿Cómo validar la efectividad del sistema de actividades que se ha diseñado para perfeccionar la preparación y superación de la REP, cuando se desarrolla en la propia dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL?

Para hallar las respuestas correspondientes a estas preguntas se planificaron y desarrollaron las siguientes

### **TAREAS DE INVESTIGACIÓN**

1. Estudio bibliográfico para determinar los fundamentos teóricos que sustentan la concepción y el diseño de un sistema de actividades que propicie el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, como parte consubstancial del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL.

2. Diseño del sistema de actividades que debe desarrollarse en la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.
3. Validación del sistema de actividades propuesto para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP en las Direcciones Municipales de Educación, mediante un proceso de constatación de su aplicabilidad y efectividad.

Todo el trabajo de investigación se realizó sobre la base filosófica y 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.

El aseguramiento metodológico estuvo dado, en primer lugar, por la utilización de **métodos de investigación empírica**, como la observación científica, la encuesta, la entrevista psicométrica, el método de jurados y el análisis estadístico; los cuales permitieron diagnosticar la situación de la preparación y superación de los miembros de la REP en las Direcciones Municipales de Educación, así como validar la aplicabilidad y efectividad de la propuesta presentada.

Se completó el aseguramiento metodológico con la utilización de los **métodos teóricos** que se enumeran a continuación:

1. **ANÁLISIS Y SÍNTESIS** de todo el material acopiado durante la indagación, para arribar a los fundamentos teóricos y las conclusiones de la tesis.
2. **ABSTRACCIÓN Y GENERALIZACIÓN** de los resultados obtenidos en el desarrollo de las tareas investigativas.
3. **INDUCCIÓN-DEDUCCIÓN**, para extraer regularidades --particularmente las referidas a la inserción del sistema de actividades de preparación y superación de la REP como parte del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL --, y para elaborar las conclusiones de la tesis.

4. **ENFOQUE SISTÉMICO**, para el análisis de las relaciones más importantes que existen entre los elementos del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL, así como entre éste y el sistema de actividades propuesto para perfeccionar la preparación y superación de la REP.
5. **ANALOGÍA**, para fundamentar a partir del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL, la lógica del sistema de actividades propuesto para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.

La realización de la primera tarea investigativa permitió estructurar el primer capítulo de la tesis, titulado **“MARCO CONCEPTUAL DE LA CONCEPCIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP, EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN”**, en el que se presentan los fundamentos teóricos de la propuesta.

El segundo se ha dedicado al **“SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN”**, dando cumplimiento a lo planteado al respecto en la segunda tarea investigativa.

Por último, en el tercer capítulo, se recoge la **“VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO”**, que se desarrolló como estaba previsto en la última tarea investigativa; proceso que permitió ofrecer algunas recomendaciones para el perfeccionamiento del trabajo con la REP.

Se trata de una **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA** --en virtud de la clasificación ofrecida por Ario Garza Mercado<sup>10</sup>—, que ofrece como principal aporte teórico la concepción de la preparación y superación de la REP como componente esencial de uno de los subsistemas que conforman el SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL: **el SUBSISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL**.

Desde el punto de vista práctico, el principal aporte de esta tesis radica en el sistema de actividades que propone desarrollar para perfeccionar la preparación y superación sistemática de los miembros de la REP en las Direcciones Municipales de Educación, aplicable también al trabajo con las restantes reservas de cuadros y el resto del personal.

La actualidad del tema se aprecia al constatar el alto grado de prioridad que tiene el trabajo con la REP entre las proyecciones estratégicas del MINED, así como en el hecho de que por primera vez se establece cómo debe ser atendida la PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA desde la estructura municipal, ya que con la municipalización de la Educación Superior Pedagógica, sus integrantes dejaron de estar concentrados en los ISP y pasaron a formarse directamente en los centros docentes de cada territorio.

Esta investigación responde al Programa Ramal ***“DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LAS ESTRUCTURAS DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN”***, diseñado por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas para ***“...establecer las bases teórico-metodológicas de la dirección científica actual en el Sistema Nacional de Educación y sobre ellas diseñar el perfeccionamiento de la concepción y el funcionamiento de las estructuras en los diferentes niveles.”***<sup>11</sup>

## **CAPITULO 1**

# **MARCO CONCEPTUAL DE LA CONCEPCIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN**

## **CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA CONCEPCIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN**

En este primer capítulo se explica el **marco conceptual**<sup>12</sup> de la investigación, constituido por las teorías, conceptos y preceptos que se fueron interrelacionado durante la realización de la primera tarea investigativa: Estudio bibliográfico para determinar los fundamentos teóricos que sustentan la concepción y el diseño del sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, como parte del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL.

La investigación se inició a principios del curso escolar 1997-98, con un sondeo inicial sobre la calidad de las actividades que se desarrollaban en las Direcciones Municipales de Educación, relacionadas con la preparación y superación de los miembros de la REP. Para ello se visitaron distintos territorios, en los cuales se sostuvieron intercambios con todos los cuadros, funcionarios y reservistas que fue posible entrevistar.

La generalización de los datos recogidos permitió concluir –por una parte-- que no había uniformidad ni coherencia en el sistema de actividades diseñado para la preparación y superación de los miembros de la REP en cada municipio, ya que no en todos se les ofrecía una atención sistemática y frecuentemente eran promovidos a cargos superiores, sin haber transitado por todos los puestos precedentes. Se constató además, que las acciones de superación que recibían no les brindaban los contenidos requeridos para asumir con éxito las nuevas responsabilidades que se les asignaban.

La falta de enfoque sistémico en la realización del trabajo con la REP indujo a buscar alternativas de solución, a partir del estudio de la Teoría General de Sistemas.

### 1.1. La Teoría General de Sistemas (TGS)

El término "sistema" ha sido utilizado desde antaño: lo empleó Arquímedes en la Antigüedad; Leonardo Da Vinci a finales del medioevo; así como Kant, Hegel, Marx y Engels en los tiempos modernos. Sin embargo, la necesidad de definirlo no se planteó hasta la época contemporánea, tras la creación de la TEORIA GENERAL DE SISTEMA en 1954, fecha a partir de la cual una gran cantidad de investigadores se han dedicado a destacar sus rasgos esenciales, recogiendo en definiciones como las siguientes:

- ***“... un complejo de relaciones recíprocas entre sus diferentes componentes”.***<sup>13</sup>
- ***“..conjunto de componentes cuyas interacciones y relaciones engendran nuevas cualidades que no poseen los demás integrantes”.***<sup>14</sup>
- ***“Entiéndase como sistema, un conjunto determinado de elementos que forman un todo único y que forman recíprocamente, más con el medio ambiente. Entonces, el concepto de sistema incluye además del complejo de sus partes integrantes, las relaciones entre éstas.”***<sup>15</sup>
- ***“... conjunto de elementos, propiedades, atributos y relaciones que pertenecen a la realidad objetiva. Su aspecto más importante es que constituye un todo, por lo tanto, presenta como resultado final un integrado de determinadas relaciones que no es posible localizar en ninguna de sus partes.”***<sup>16</sup>
- ***“...cualquier colección cohesiva de cosas que están dinámicamente relacionadas.”***<sup>17</sup>
- ***“... el sistema es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones: 1- Los elementos están interrelacionados; 2- El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo; 3- La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.”***<sup>18</sup>
- ***“... el sistema no es solamente un conjunto de componentes y propiedades cuyas relaciones e interacciones engendran una nueva cualidad integradora, sino también el carácter funcional o la funcionalidad y la interfuncionalidad entre los componentes integrantes.”***<sup>19</sup>

La continua agregación de elementos definitorios del concepto "sistema" que se ha producido con el decursar de los años, induce al investigador actual --más que optar por una u otra definición---, a reconocer que todo sistema se caracteriza por los siguientes rasgos esenciales:

1. Una composición específica que le es propia, dada por un determinado conjunto de componentes y partes.
2. La dimensión temporal y espacial de cada una de sus partes.
3. La estrecha interacción y la conexión orgánica entre tales componentes, manifiesta en que la modificación en uno de ellos provoca necesariamente una u otra modificación en los demás e incluso, una alteración en todo el sistema.
4. Una estructura dinámica y temporal, es decir, una organización interna dada por el modo específico de interconexión e interacción de sus componentes.
5. Un determinado diapasón de funcionamiento y desarrollo, limitado por dos puntos críticos: el inferior, tras el que comienza la destrucción del sistema, y el superior, en el que el sistema alcanza su funcionamiento óptimo
6. El carácter específico de su interacción con el medio.

Estos rasgos esenciales --por una parte-- lo inducen a admitir que la principal particularidad definitoria de un sistema es la existencia de una cualidad resultante en el mismo, que no puede ofrecer ninguna de sus partes funcionando de manera aislada y que no se puede reducir a la suma de las propiedades de todos sus componentes.

Por otra parte, lo inducen a centrar su atención en el quinto elemento, que acusa la existencia de un componente esencial en todo sistema, al que la literatura especializada no siempre brinda la atención que requiere: **Su sistema de funcionamiento.**

Tal sistema de funcionamiento está determinado por el modo en que entre sus componentes o partes se producen **RELACIONES E INTERACCIONES FUNCIONALES**, no reductibles a ningún elemento, de las cuales emana la cualidad resultante de todo el sistema.

Como en las investigaciones más recientes no se encuentran nuevas clasificaciones sobre tales **RELACIONES E INTERRELACIONES FUNCIONALES**<sup>20</sup>, fue preciso retomar los aportes de V.G. Afanasiev sobre esta particularidad, quien estableció que *“... los sistemas integrales tienen sus relaciones propias, específicas. Las más típicas son las de COORDINACIÓN y las de SUBORDINACIÓN”*<sup>21</sup> y luego precisó: *“... A un todo social le son inherentes no ya sólo las relaciones de coordinación y concordancia, sino también las de SUBORDINACIÓN y de CO-SUBORDINACIÓN.”*<sup>22</sup>

A la luz de estas ideas, al analizar las relaciones que se establece entre los dirigentes y sus reservas --entre las cuales se encuentran los miembros de la REP--, se llegó a la conclusión de que las mismas también son relaciones de **COORDINACIÓN** y **CONCORDANCIA**, así como relaciones de **SUBORDINACIÓN** y **CO-SUBORDINACIÓN**.

En consecuencia, puede hablarse de un **sistema de relaciones** entre cuadros y reservas y, por tanto, de un **sistema de relaciones entre dirigentes educacionales y miembros de la REP**, que surge y se desarrolla en las interrelaciones que establecen en el trabajo cotidiano; cuyo carácter y contenido dependerá --en gran medida-- de los modos de actuación que tanto unos como otros manifiesten en las actividades interactivas que desarrollan conjuntamente.

De modo que a partir de la Teoría General de Sistemas se puede demostrar que el conjunto de modos de actuación y funcionamiento de los dirigentes en sus relaciones e interacciones con los miembros de la REP, puede constituir un “sistema” en toda la acepción del término.

Pero se trata de un sistema con características particulares, ya que existe fuera e independientemente de ambos, es decir, surge y se desarrolla en las **RELACIONES DE DIRECCIÓN** que se establecen entre ellos, por lo que esencialmente, constituye un sistema de naturaleza socioeconómica y --por tanto-- sociopsicológica y comunicativa.

## 1.2. La concepción dialéctico materialista de la dirección en la esfera de la sociedad

Si bien la Teoría General de Sistemas --aplicada al objeto de esta investigación bajo un enfoque dialéctico-materialista--, indujo a la conclusión de que el sistema de relaciones que se establecen entre los cuadros y los miembros de la REP esencialmente es un **SISTEMA DE RELACIONES DE DIRECCIÓN** y, por tanto, un sistema de naturaleza socioeconómica, sociopsicológica y comunicativa; no fue capaz de ofrecer por sí misma, los argumentos que sustentan esta revelación, por lo que fue preciso buscarlos en la **concepción dialéctico materialista de la dirección en la esfera de la sociedad** e incorporar la misma al marco teórico de la investigación.

En su obra cumbre --"EL CAPITAL"<sup>23</sup>-- Carlos Marx descubrió que la DIRECCIÓN en la esfera de la sociedad es un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de producción social y luego --a partir del análisis del desarrollo histórico de este fenómeno en el modo de producción capitalista--, describió cómo la DIRECCIÓN se convierte en una condición material de la producción.

Después, reveló la naturaleza esencial de la DIRECCIÓN como atributo y función del capital, como función de explotación y --por tanto-- como relación socioeconómica de producción.

Por último, sacó a la luz los principales componentes de la DIRECCIÓN como RELACIÓN DE PRODUCCIÓN: **la subordinación y la cooperación**, para concluir destacando el papel determinante del primero sobre el segundo.

El investigador alemán G. Assmán --un profundo estudioso de la obra marxista-- destaca el papel esencial de este primer elemento al asegurar que ***"La dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas."***<sup>24</sup>

Siguiendo esta lógica, el Dr. Sergio H. Alonso Rodríguez ofrece la siguiente definición del término **RELACIONES DE DIRECCIÓN**: *"... son aquellas RELACIONES DE PRODUCCIÓN que emanan del tipo de subordinación recíproca que existe –económicamente determinada– entre dirigentes y dirigidos; que expresan las relaciones de intercambio en el desarrollo de la actividad laboral que se establecen entre ellos; y que se manifiestan como el conjunto de relaciones sociales que entablan aún al margen de su voluntad."*<sup>25</sup>

Luego define la estructura de las **RELACIONES DE DIRECCIÓN** de la siguiente manera:

1. **"RELACIONES DE COOPERACIÓN:** Son las **RELACIONES TÉCNICO-PRODUCTIVAS** que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la **DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS**. Expresan las **RELACIONES TÉCNICO-PRODUCTIVAS** que se establecen entre ellos en la actividad laboral. Su contenido principal es la planificación, organización, regulación y control de los procesos de producción y/o servicios, así como del desarrollo técnico y científico que requieren. Comprende la dirección del estudio, discusión, intercambio y aplicación de conocimientos, experiencias, metodologías e innovaciones. Son las relaciones de carácter técnico-organizativo a través de las cuales se instaura la competencia y/o la emulación entre todos los trabajadores, para convertirlos en activos participantes del cambio en la organización.
  
2. **RELACIONES DE SUBORDINACIÓN:** Son las **RELACIONES DE DIRECCIÓN** que se establecen entre dirigentes y dirigidos en el **PROCESO DE DIRECCIÓN**. Expresan las **RELACIONES SOCIOECONÓMICAS** que se establecen entre ellos en la actividad laboral. Su contenido principal es la planificación, organización, orientación y control de la conducta y los modos de actuación que se requieren para garantizar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, así como para lograr los objetivos propuestos. Comprenden el establecimiento de políticas, regulaciones, estímulos y sanciones, en correspondencia con las normas económicas, jurídicas y políticas establecidas a tales efectos. Son las relaciones de carácter socio-político a través de las cuales se ejerce el poder y se instaura la disciplina".<sup>26</sup>

Seguidamente esclarece que la DIRECCIÓN no sólo existe donde hay relaciones de subordinación recíproca entre dirigentes y dirigidos, socioeconómicamente determinadas, ya que a partir de los **"..dos filos de la dirección..."** referidos por Marx y las precisiones que establece el investigador A.M. Omarov<sup>27</sup> al respecto, en su investigación logra definir y diferenciar dos **FORMAS DE EXISTENCIA DE LA DIRECCIÓN**:

1. **"DIRECCIÓN DE PROCESOS: Forma de existencia de la DIRECCIÓN en la que --a partir de los objetivos propuestos-- se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, observando los principios técnico-organizativos y científicos que lo rigen. Se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quien ejerza las funciones de dirección, por lo que no supone necesariamente la división entre dirigentes y dirigidos.**
2. **PROCESO DE DIRECCIÓN: Forma de existencia de la DIRECCIÓN que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: "la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos". Constituye una relación social --histórica, cultural y sociopolíticamente determinada-- que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para: 1) potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, 2) desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y 3) garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.**<sup>28</sup>

En resumen, la concepción dialéctico-materialista de la Dirección permitió fundamentar la concepción del sistema de relaciones entre cuadros y miembros de la REP como un sistema de **RELACIONES DE DIRECCIÓN**, en el que los primeros desarrollaran el **PROCESO DE DIRECCIÓN** sobre los segundos, principalmente, como una **DIRECCIÓN DE PROCESOS**: la dirección del proceso de su continua preparación y superación para asumir cargos de dirección cada vez más complejos.

### 1.3. Los modelos del sistema de relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos

A partir de la conclusión anterior, surgió la orientación inicial de la presente investigación: modelar el sistema de relaciones e interacciones entre dirigentes y miembros de la REP, considerando que ***"En sociología, la confección de modelos es un medio de reproducir este o aquel sistema complejo de orden social, mediante un sistema más sencillo, es decir, mediante un modelo..."***<sup>29</sup>

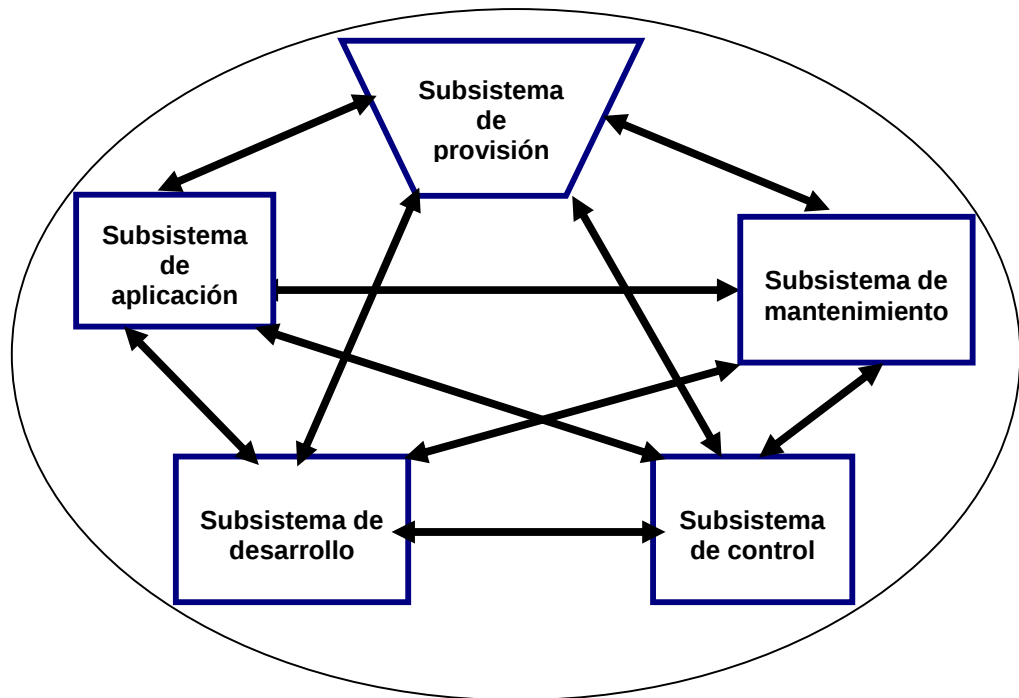
En función de esta orientación inicial, se consultaron distintos modelos que reproducen el sistema de relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos, tratando de localizar el que --en mayor medida y con mayor precisión-- pudiera servir como referente teórico para la modelación del sistema de relaciones entre cuadros educacionales y miembros de la REP.

Entre los más significativos que fueron analizados a tal efecto se encuentran los que se describen sintéticamente a continuación:

1. **EL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**<sup>30</sup>: Modelo que representa las relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos como un proceso sistémico, compuesto por los siguientes subsistemas interdependientes: 1) SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, que incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y selección de personal. 2) SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, que abarca el análisis y descripción de los cargos, evaluación del desempeño y movimiento de personal. 3) SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS, que contempla la remuneración, los programas de beneficios sociales y los planes de higiene y seguridad en el trabajo. 4) SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, referido a los planes de entrenamiento y capacitación del personal para garantizar fuerza de trabajo calificada y 5) SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS, que incluye los mecanismos de recolección y

procesamiento de datos, registros e informes del personal y auditorías de recursos humanos. La representación gráfica de su funcionamiento es la siguiente:

**Figura 1. Modelo de la Administración de Recursos Humanos.<sup>31</sup>**

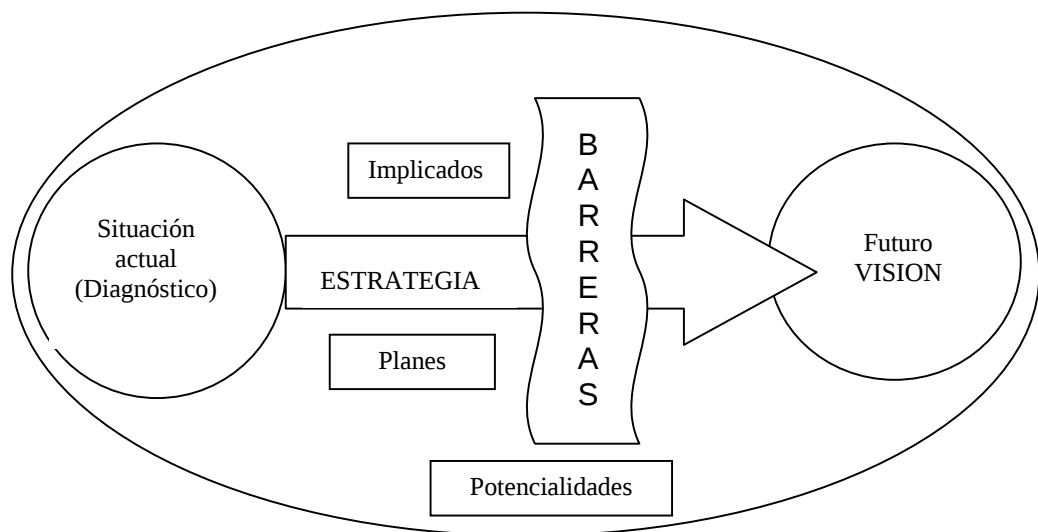


Este modelo tiene el mérito de presentar las relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos como un sistema, compuesto por distintos subsistemas interdependientes e interrelacionados; pero ofrece una visión eminentemente administrativa del mismo, pues propone para el desarrollo del capital humano, un tratamiento similar al que se brinda a la acumulación del capital fijo o circulante.

En consecuencia, no refiere los procesos sociopsicológicos que intervienen en su funcionamiento y hace abstracción de las actividades interactivas entre los dirigentes y dirigidos, así como del cumplimiento de los objetivos formativos en función de los cuales deben ser concebidas y desarrolladas.

2. **EL MODELO GENERAL DE M. DOYLE<sup>32</sup>**: Modelo creado para explicar el desarrollo interno de todo sistema. Aplicado al desarrollo de los recursos humanos permite --a diferencia del anterior-- inferir el papel que le corresponde a los dirigentes en el perfeccionamiento de su personal. Su representación gráfica es la siguiente:

**Figura 2. Modelo general de M. Doyle.**



3. **EL MODELO DE ATKINSON<sup>33</sup>**: En esencia, es un modelo que fundamenta la actividad educativa que pueden realizar los dirigentes en el proceso de interacción con los subordinados, a partir de los siguientes postulados sociopsicológicos: ***“1)- Todo individuo tiene ciertos motivos básicos, que representan potencialidades de conducta e influyen sobre ésta cuando se les excita. 2)- El desarrollo de potencialidades depende de la situación en el ambiente percibido por el individuo y los cambios del ambiente percibido producen cambios en el patrón de comportamiento. 3)- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o excitar las diversas potencialidades del individuo. 4)- El patrón de comportamiento determina la conducta y un cambio en él producirá un cambio de conducta”***<sup>34</sup>

**4. EL MODELO GENERAL DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED:** Modelo creado, aplicado y validado en el Ministerio de Educación de la República de Cuba por el Dr. Sergio H. Alonso Rodríguez<sup>35</sup>, para explicar cómo planificar, organizar, ejecutar y controlar con efectividad las actividades interactivas entre dirigentes y dirigidos en un SISTEMA DE DIRECCIÓN tan complejo como el del MINED; modelo que propone para ello tres etapas --1) *análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección*, 2) *desarrollo de la capacidad de dirección* y 3) *análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección*--, en cada una de las cuales se conciben y desenvuelven distintos pasos que no son independientes, sino estructuras anidadas y recurrentes de un sistema: el subsistema funcional del SISTEMA DE DIRECCIÓN del Organismo.

Se pudo constatar que este último modelo es superior a los anteriores por cuanto toma de ellos lo positivo y lo concreta en el MINED; lo cual cambió diametralmente la orientación inicial de la investigación, pues indujo a la conclusión de que no era preciso modelar el sistema de relaciones e interacciones entre los dirigentes y los miembros de la REP --como se había planteado inicialmente--, sino precisar cómo en la aplicación cotidiana del MODELO GENERAL DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED podían desarrollarse distintas actividades encaminadas a perfeccionar tales relaciones.

Siguiendo esta nueva orientación de la investigación, durante los cursos escolares 1997-98 y 1998-99, se centraron los esfuerzos en el estudio teórico del nuevo **SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED** --que entonces empezaba a aplicarse en todos los niveles de dirección del Organismo-- y la observación científica de su aplicación práctica --particularmente-- en el nivel de dirección municipal.

De este modo se localizó la cuarta concepción teórica que conforma el marco conceptual de la presente investigación, a la cual se dedica el epígrafe siguiente.

#### 1.4. La concepción del Sistema de Trabajo del MINED

El Dr. Sergio H. Alonso Rodríguez --basándose en la concepción dialéctico-materialista de la COOPERACIÓN desarrollada por Carlos Marx<sup>36</sup>-- nos revela que ***“...la COOPERACIÓN EN LA ACTIVIDAD LABORAL –por cuanto es la realidad objetiva que se quiere transformar cuando se concibe y aplica un sistema de trabajo— constituye realmente la génesis del concepto en la esfera de la dirección, el sustrato material que lo sustenta en ella..”***<sup>37</sup>, y a partir de aquí descubre que ***“... la COOPERACIÓN EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DOCENTE-EDUCATIVO constituye la génesis del concepto “sistema de trabajo” en la Educación, el sustrato material que lo sustenta y la piedra angular que permite entender la esencia de todo sistema de trabajo en el sector educativo; lo cual se corresponde con la génesis universal del concepto”.***<sup>38</sup>

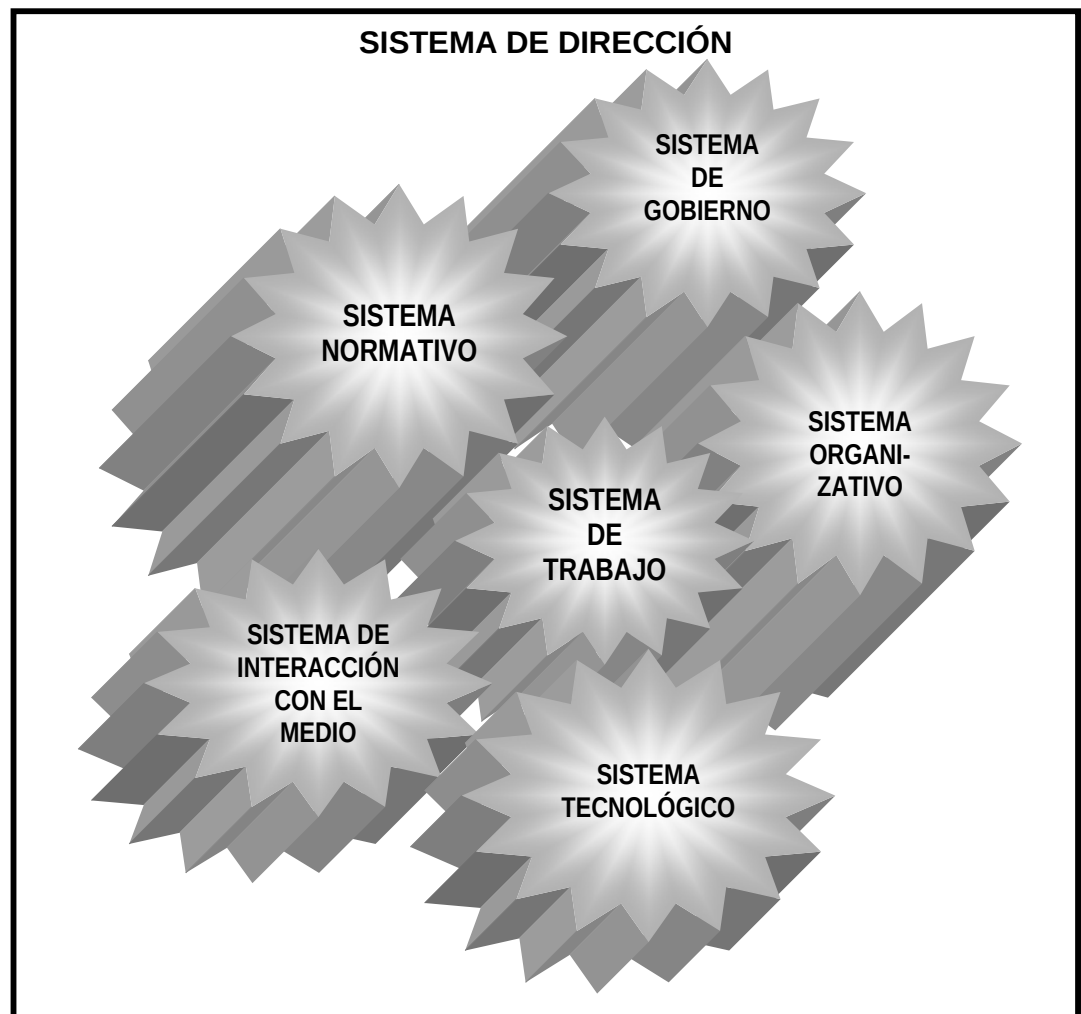
Revela que los teóricos de la dirección en los países capitalistas no suelen utilizar el término SISTEMA DE TRABAJO, pero reconocen su existencia, pues ***“... lo denominan “sistema de management” o “subsistema de administración”; en su gran mayoría lo caracterizan de manera general como un “...proceso global de toma de decisiones estratégicas...” y le atribuyen la función de “...integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí, así como la de integrar la empresa con su entorno.”***<sup>39</sup>

Luego significa que tales autores ofrecen una visión reduccionista o hiperbolizada del fenómeno en cuestión, ya que ***“...mientras unos lo reducen al PROCESO ADMINISTRATIVO y lo explican a partir del carácter sistémico de las funciones de dirección; otros lo convierten en una estructuración lógica de procesos relacionados con la toma de decisiones; y no faltan quienes –sin negar los criterios anteriores-- lo elevan a la condición de concepción teórica, para hablar del “sistema de dirección por objetivos” o del “sistema de dirección estratégica”, por sólo citar dos ejemplos”.***<sup>40</sup>

A diferencia de los restantes autores, el citado investigador considera que el SISTEMA DE TRABAJO no es más que uno de los subsistemas generales que conforman el 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.”***<sup>41</sup>

Para ilustrar esta concepción, presenta en su obra el gráfico siguiente, que se reproduce aquí por su fuerza heurística:

Figura 3. El Sistema de Trabajo en la estructura del Sistema de Dirección.<sup>42</sup>



El autor significa que ***“La función básica del SISTEMA DE TRABAJO es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se concrete en el sistema tecnológico, llegue a formar parte de la actividad cotidiana de cada trabajador y se irradie al entorno en que se desarrolla el sistema”***.<sup>43</sup>

Por último, precisa un conjunto de ideas centrales que conviene citar a los efectos de esta investigación:

***“Para lograrlo, debe cumplir en la práctica dos funciones mucho más específicas: 1) Propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción entre las estructuras dirigentes y dirigidas. 2) Permitir de manera sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos”***.

***“Tales funciones lo obligan a interactuar constantemente con los restantes subsistemas del SISTEMA DE DIRECCIÓN, así como a desplegar un continuo proceso de comunicación interna y de intercambio de información con los factores del medio que inciden en su funcionamiento”***.

***“Sin embargo, a la hora de definir y desarrollar las actividades interactivas que se desarrollarán entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas deben alcanzar, así como los métodos y modos de actuación que se aplicarán en ellas; el SISTEMA DE TRABAJO se aísla relativamente tanto de los restantes subsistemas, como de los factores del medio; se despliega independientemente en cada nivel de dirección y desarrolla de forma autónoma sus propios subsistemas”***.

***“De modo que el SISTEMA DE TRABAJO existe como un sistema independiente, autónomo y autocontenido en los subsistemas que lo integran, aún cuando no es más que un subsistema del SISTEMA DE DIRECCIÓN y por tanto, depende de los objetivos que éste se ha propuesto, del accionar de sus restantes subsistemas y del entorno en que se desarrolla”.<sup>44</sup>***

El estudio de la CONCEPCIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO como subsistema del Sistema de Dirección, permitió vislumbrar el camino hacia la solución del problema planteado en esta investigación, por cuando indujo a la conclusión de que todo el sistema de actividades que se desarrolla para la preparación y superación de los miembros de la REP, puede ser perfeccionado si se concibe y ejecuta como parte de la dinámica general del **SISTEMA DE TRABAJO** de cada nivel de dirección y –por tanto– bajo la conducción personal de sus principales cuadros.

Si todo lo que es preciso hacer en este sentido forma parte del **SUBSISTEMA NORMATIVO** del SISTEMA DE DIRECCIÓN, porque ha sido refrendado en la legislación establecida por el Organismo para la aplicación de la Política de Cuadros; si existen en el **SUBSISTEMA DE GOBIERNO** los órganos de dirección colectiva que se requieren para garantizar el cumplimiento de tales normativas; si el **SUBSISTEMA ORGANIZATIVO** cuenta con estructuras especializadas en el asesoramiento, orientación y control de la aplicación consecuente de tales disposiciones; si éstas –además–, poseen todo un arsenal de herramientas para ello, que forman parte del **SUBSISTEMA TECNOLÓGICO**; y si –como complemento adicional–, se puede apelar a la colaboración de las instituciones, organizaciones y organismos que conforman su **SISTEMA DE INTERACCIÓN CON EL MEDIO**; es lógico suponer que los problemas que se detecten en el trabajo con la REP, sólo pueden estar provocados por la falta de integración funcional entre los subsistemas del SISTEMA DE DIRECCIÓN; lo que equivale a decir: por carencias o insuficiencias en la aplicación consecuente del **SISTEMA DE TRABAJO**.

De este modo se llega a la conclusión de que el perfeccionamiento del sistema de actividades relacionadas con la preparación y superación de la REP, pasa necesariamente por la integración del mismo a la dinámica del **SISTEMA DE TRABAJO** y por la utilización de éste en función de aquel.

#### **1.4.1. El modelo general del sistema de trabajo del nivel de dirección municipal**

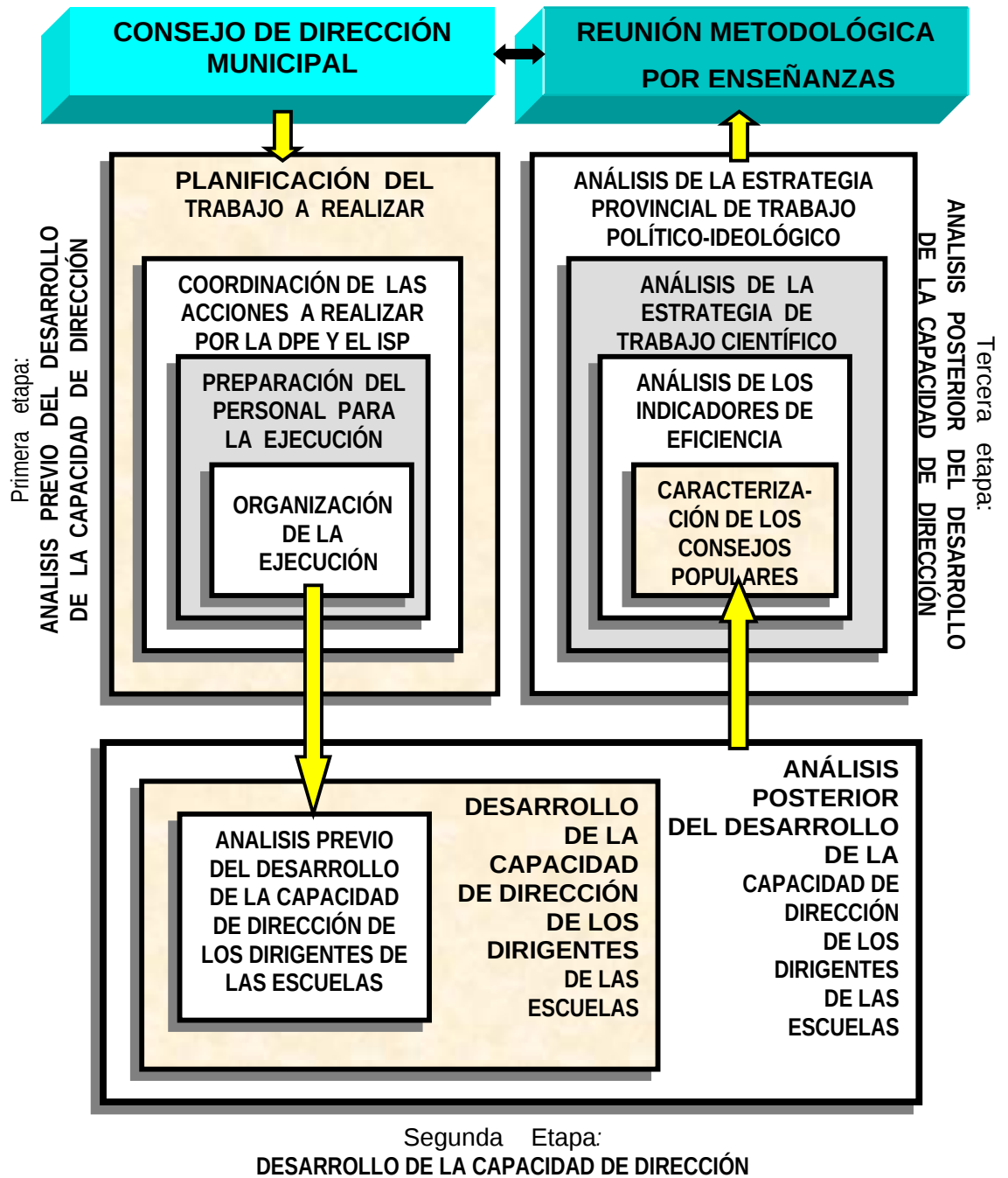
Las conclusiones anteriores, proyectadas en función del problema inicialmente planteado, indujeron a profundizar –particularmente-- en el estudio del **MODELO GENERAL DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**, a fin de determinar las posibilidades que ofrece para lograr el perfeccionamiento del sistema de actividades relacionadas con la preparación y superación de la REP.

Resulta que el **SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED** –como todo sistema--, está compuesto a su vez por un conjunto de **SUBSISTEMAS PARTICULARES**, cada uno de los cuales no es más que una de las “...*variantes que adopta la aplicación del mismo en los distintos niveles de dirección del Organismo...*” Estos son:

1. ***EL SISTEMA DE TRABAJO QUE SE APLICA EN EL NIVEL DE DIRECCIÓN CENTRAL: DESARROLLADO POR EL ORGANISMO CENTRAL DEL MINED.***
2. ***EL SISTEMA DE TRABAJO QUE SE APLICA EN EL NIVEL DE DIRECCIÓN PROVINCIAL: DESARROLLADO POR LAS DIRECCIONES PROVINCIALES DE EDUCACIÓN Y LOS INSTITUTOS SUPERIORES PEDAGÓGICOS.***
3. ***EL SISTEMA DE TRABAJO QUE SE APLICA EN EL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL: DESARROLLADO POR LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN”.***
4. ***EL SISTEMA DE TRABAJO QUE SE APLICA EN EL NIVEL DE DIRECCIÓN DE BASE: DESARROLLADO POR LOS DIRIGENTES DE LOS CENTROS DOCENTES.***<sup>45</sup>

El **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL** –por tanto-- es un subsistema particular del **SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED**, que se diferencia de los restantes, por las especificidades sintetizadas en el siguiente modelo general:

Figura 4. El Sistema de Trabajo que se aplica en el nivel de dirección municipal.<sup>46</sup>



Una exposición más detallada –aunque también sintética– de lo que supone cada etapa y cada paso de este SISTEMA DE TRABAJO se presenta en la siguiente tabla:

Figura 5. Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal.<sup>47</sup>

El estudio del **MODELO GENERAL DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL** indujo a la conclusión de que cada una de sus etapas y pasos ofrece la posibilidad de desarrollar diferentes acciones de preparación y superación para los miembros de la REP, con la ventaja de que las mismas pueden ser concebidas, planificadas, organizadas –e incluso— ejecutadas y controladas por los principales cuadros de la Dirección Municipal de Educación, que son los máximos responsables del desarrollo personal y profesional de estos jóvenes, llamados a continuar la obra revolucionaria que ellos encabezan.

Por otra parte, permitió vislumbrar que si en cada etapa y paso del SISTEMA DE TRABAJO se realizan acciones dirigidas a fortalecer este componente esencial de la Política de Cuadros del MINED y si luego –al calor de esta práctica y experiencia--, tales acciones se hicieran extensivas al resto de las reservas de cuadros, entonces el SISTEMA DE TRABAJO se desplegaría como un **SISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL**.

Esta visión funcional del sistema ratificó la conclusión formulada por el Dr. Sergio H. Alonso Rodríguez, al plantear que el SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED está internamente estructurado no sólo por los subsistemas particulares antes referidos, sino también por un conjunto de SUBSISTEMAS GENERALES, entre los cuales se encuentra –precisamente— el que denomina y define como ***“...SUBSISTEMA DE FORMACIÓN, integrado por las formas y métodos de capacitación que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a los lineamientos trazados para el desarrollo de la Política de Cuadros y –en igual medida—, fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de los procesos de selección, formación, promoción, capacitación y evaluación de cuadros y reservas”***.<sup>48</sup>

### 1.5. La concepción general del desarrollo de la superación de los cuadros

Una vez esclarecido que entre los subsistemas que conforman el SISTEMA DE TRABAJO se encuentra el SISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL, se planteó la necesidad de precisar sobre qué concepción general y a partir de qué principios debían desarrollarse las acciones de preparación y superación de los miembros de la REP en esta dinámica funcional.

Para resolver esta problemática se adoptó --en primer lugar-- la **CONCEPCIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA SUPERACIÓN** definida por el Dr. Alberto D. Valle Lima, quien plantea al respecto: ***“...se hace necesario establecer dos tipos diferentes de superación. Una primaria, que vaya a resolver o tratar de manera rápida los problemas que se han encontrado en la práctica de la dirección y otra permanente, que vaya dirigida a la superación de largo plazo del personal de dirección y cuyas temáticas puedan ser modificadas en correspondencia con las necesidades diagnosticadas en la fase primaria.”***<sup>49</sup>

En efecto, el desarrollo del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL como marco para el despliegue de las acciones de preparación y superación de los cuadros, ofrece la posibilidad de conjugar estos dos tipos de superación y complementarlos mutuamente.

Por otra parte, el Dr. Alberto D. Valle Lima precisa también los principios que deben regir ambos tipos de superación, cuya observancia deviene en requisito indispensable para garantizar dicha complementación mutua. Tales principios son:

1. ***El principio de la atención diferenciada.***
2. ***El principio del intercambio de experiencias.***
3. ***El principio de la búsqueda colectiva de soluciones a problemas modelados de la práctica escolar.***
4. ***El principio de la discusión de soluciones y la comprobación práctica de las mismas.***<sup>50</sup>

Sin lugar a dudas, el SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL puede ser también el marco apropiado para la observancia de estos principios, porque los cuadros principales deben tener en cuenta al desarrollar cada una de sus etapas y pasos que:

1. Los jóvenes que integran este movimiento requieren una **atención diferenciada**, ya que —en contraste con el resto de los trabajadores de la Educación—no acumulan una gran experiencia de trabajo, ni han desarrollado habilidades directivas.
2. La preparación y superación de estos jóvenes, tanto en el campo técnico-metodológico, científico-pedagógico, como en la esfera de la dirección educacional, plantean la necesidad de desarrollar actividades que propicien el **intercambio de experiencias** entre todos los integrantes del movimiento, así como entre cada uno de ellos y los cuadros, funcionarios, especialistas y técnicos más experimentados del sector.
3. Como no están permeados por soluciones estructuradas para los problemas que se presentan, en la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO puede enfocarse su creatividad hacia la ***búsqueda colectiva de soluciones novedosas para los problemas que se presentan en la práctica escolar.***
4. El afán creativo y el espíritu innovador de estos jóvenes puede dirigirse durante el desarrollo de cada una de las etapas y pasos del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL, hacia ***la discusión de soluciones y la comprobación práctica de las mismas.***

Por último, debe significarse que la observancia de estos principios durante la aplicación del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL, no sólo permite ofrecer a los miembros de la REP la **superación primaria** de la que habla del Dr. Alberto Valle, sino también diagnosticar las necesidades de aprendizaje que sólo podrán ser satisfechas con la **superación permanente** que él mismo autor destaca.

### 1.6. Los fundamentos ideopolíticos, jurídicos y organizativos del trabajo con los miembros de la Reserva Especial Pedagógica

Pero al valorar la concepción general de la superación antes expuesta, se pudo constatar que --si bien aportaba las formas organizativas y los principios pedagógicos del trabajo con los miembros de la REP en la dinámica del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal--, no revelaba los fundamentos ideopolíticos y jurídicos que no sólo sustentan dicho trabajo, sino que --incluso--, determinaban su contenido.

Para suplir esta carencia, fue necesario localizar, analizar y sistematizar tales fundamentos esenciales, hasta sintetizarlos como aparecen recogidos en los siguientes subepígrafes:

#### 1.6.1. Fundamentos ideopolíticos

No escapa a la inteligencia de ningún conocedor de la realidad socioeconómica y política de la República de Cuba, que el alto nivel de desarrollo educacional alcanzado por el pueblo cubano no responde sólo a fundamentos filantrópicos, sino que tiene --además de ellos-- sólidos argumentos ideopolíticos: La Educación juega en Cuba una función de tanta importancia estratégica como la defensa nacional, pues de la forma y manera en que los educadores sean capaces de formar a las nuevas generaciones, dependerá el futuro de la Revolución Socialista e incluso, la subsistencia del país como nación libre e independiente.

Esta convicción que parece tan nueva, tiene raíces históricas que datan del siglo XIX, cuando nuestro Héroe Nacional, José Martí, alertaba a los cubanos acerca de la necesidad de ***“Ser cultos para ser libres”***.

Aparece también --como una preocupación constante-- en las obras de Ernesto Ché Guevara y particularmente, en los discursos de nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, quien la ha reiterado de mil maneras diferentes desde los inicios de nuestro proceso revolucionario, sin dejar de insistir en ella hasta nuestros días.

Esto explica por qué desde el mismo Triunfo de la Revolución, la Educación pasó a ser una de las máximas prioridades del Estado Cubano. Como pruebas irrefutables de ello, durante el propio año 1959, aparece la LEY DE NACIONALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA, en virtud de la cual se convirtió la Educación en un derecho y un deber de todo ciudadano; en 1961 se desarrolló la CAMPAÑA NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN, que declaró al país “Territorio Libre de Analfabetismo”; posteriormente se desplegó la CAMPAÑA POR EL SEXTO GRADO y la CAMPAÑA POR EL NOVENO GRADO, entre otras hazañas educativas no menos importantes, que sentaron las bases para la lucha que se está librando ahora: La batalla por lograr que cada cubano adquiriera una cultura general integral; contienda que se libra mediante el desarrollo de un numeroso grupo de Programas de la Revolución, encaminados a convertir al pueblo cubano en el más culto –y por tanto, más libre— de todo el mundo.

Tanto el proceso de masificación y diversificación de la Educación en Cuba como las profundas transformaciones que actualmente se desarrollan en ella, han planteado como una constante insoslayable, la necesidad de contar con una gran cantidad de cuadros de dirección jóvenes e integralmente preparados.

Todo lo dicho quiere significar que, desde el mismo momento en que triunfó la Revolución Cubana, se inició en Cuba una constante Revolución en la Educación –aún inconclusa--, conscientemente planificada, organizada, regulada y controlada; es decir, conscientemente dirigida. Por tanto, ninguna de estas revoluciones se puede entender --dada la interrelación dialéctica que existe entre ellas--, sin tener en cuenta el importantísimo papel protagónico jugado en ellas por los educadores y sus dirigentes educacionales en cada momento histórico.

Quienes dirigieron la redacción, discusión y aprobación de la LEY DE NACIONALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA en Cuba, proclamada en 1959; quienes dirigieron aquella CAMPAÑA NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN en la que participó

casi todo el pueblo, y quienes planificaron, organizaron, regularon y controlaron todas las campañas que se han librado en función del desarrollo educacional del pueblo cubano, han sido siempre los educadores más revolucionarios de nuestro país, jóvenes por su edad y/o por las proyecciones transformadoras de su pensamiento.

De modo que la Historia de la Educación durante el período revolucionario, en la misma medida en que se fue escribiendo, impuso una máxima que aprendió –a su vez– de la Historia de Cuba: Como en la época de Félix Varela, José de La Luz y Caballero, José Martí, Enrique José Varona --entre otros ilustres educadores cubanos que fueron también próceres de la Patria--, desde 1959 sólo puede dirigir la Educación en Cuba quienes se destacan por su calidad profesional como educadores, por su espíritu innovador y su capacidad transformadora, rasgos que los inducen a manifestarse como jóvenes revolucionarios al servicio de la nación.

En correspondencia con ello, durante los años de existencia de la Revolución Cubana, la cantera fundamental de la cual se han seleccionado los dirigentes de todos los niveles del MINED, ha sido la masa de educadoras, maestros y profesores jóvenes que trabajan en los centros docentes; y la condición básica que se les ha exigido para promoverlos a cargos directivos, ha sido el dominio teórico y la aplicación práctica de las Ciencias Pedagógicas, demostrado no sólo con la presentación de un título académico que acredite su formación pedagógica, sino también en una reconocida ejemplaridad en la aplicación práctica de las Ciencias Pedagógicas y en una probada capacidad de influencia educativa sobre la comunidad en la que se desempeña.

Consecuentemente, la vía fundamental que se utiliza para preparar a los actuales y futuros dirigentes educacionales, es la capacitación en el puesto de trabajo; planificada, organizada, ejecutada y controlada por los principales cuadros de cada nivel de dirección, en la propia dinámica del trabajo cotidiano.

Para garantizar la formación de los mismos desde esta modalidad de la capacitación, se han desplegado múltiples iniciativas, entre las cuales se inscribe la creación del **MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA**.

La importancia estratégica del trabajo que se realiza con sus miembros se hace evidente cuando se confrontan sus objetivos con la siguiente declaración de la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: ***“Dado que los mayores activos económicos con que cuenta nuestro país son el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen que dirigir los recursos humanos hacia el logro de los objetivos económicos y sociales constituye una tarea de importancia vital...”***<sup>51</sup>

#### **1.6.2. Fundamentos jurídicos**

Dada la importancia estratégica de la REP, el trabajo a realizar con sus miembros nunca se ha dejado a la espontaneidad de los cuadros.

La primera prueba de ello aparece en 1991, cuando se creó el movimiento, para lo cual la Dirección de Cuadros del MINED, emitió un documento normativo que hacía referencia a los fundamentos ideopolíticos del trabajo a realizar, establecía sus principios y objetivos fundamentales, definía el concepto **"RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA"**, precisaba los tres principios básicos para su constitución; relacionaba las responsabilidades correspondientes a cada nivel de dirección y orientaba los procesos básicos para su desarrollo. (Ver **ANEXO No. 1**)

En 1995 la Dirección de Cuadros del MINED emitió un nuevo documento normativo, en el que destacaba las barreras que frenaban el desarrollo de la REP, indicaba la organización del movimiento en grupos de atención directa por los cuadros principales de cada instancia y ofrecía indicaciones metodológicas para la confección de los planes de desarrollo de los reservistas. (Ver **ANEXO No. 2**)

Pero no fue hasta el 15 de octubre de 1999, cuando aparece el **DECRETO LEY No. 196 "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO"**, que el trabajo con la REP llegó a tener fundamentos jurídicos extrasectoriales, dados en su **"Artículo 24: La selección y formación de la reserva tendrá como objetivo desarrollar, con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes, con los más experimentados y eficientes, para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección."**<sup>52</sup>

En virtud de este Decreto Ley, en febrero del año 2000 la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros emitió un documento titulado **"PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS"**, que ratificó la necesidad e importancia de continuar el trabajo con los miembros de la REP, ya que indicaba:

- ❖ **"Sustentar la política de preparación y promoción en el concepto de que: la cantera fundamental está en el pueblo trabajador.**
  - **Promover a los nuevos valores que surgen, se desarrollan y son capaces de realizar un trabajo de dirección más calificado y eficiente"**<sup>53</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>54</sup>

Al amparo de estos documentos, el 19 de abril del año 2000 fue aprobado el **"REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN"**, en el que se define la **RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA** como un componente esencial de las reservas de cuadros del MINED, y se regula el trabajo a realizar con sus integrantes en cada nivel de dirección del Organismo. (Ver **ANEXO No. 3**)

El 2 de mayo del 2001 el Ministro de Educación firma una Carta Circular encaminada a perfeccionar el trabajo con la Pre-Reserva Especial Pedagógica, en la que indica a todos los cuadros de los institutos superiores pedagógicos cómo fortalecer el movimiento y el trabajo a realizar con sus integrantes. (Ver **ANEXO No. 4**)

Por último, el 24 de septiembre del 2002 se emite una nueva Carta Circular en la que se precisa el trabajo a realizar con los integrantes de este movimiento en las condiciones creadas por el proceso de universalización de la Educación Superior Pedagógica, en virtud del cual, los integrantes de la Pre-Reserva Especial Pedagógica como los restantes miembros de la REP, habían pasado a las escuelas de las distintas educaciones --convertidas en microuniversidades-- para formarse desde la práctica docente y en su propio ejercicio. (Ver **ANEXO No. 5**).

Todos los documentos normativos del trabajo con la REP se caracterizan por el hecho de que --a diferencia de otras figuras jurídicas-- no se sustituyen o suplantán unos a otros en la misma medida en que son emitidos, sino que se complementan progresivamente, de modo que van precisando en detalles los fundamentos jurídicos del trabajo a realizar para garantizar el desarrollo exitoso del movimiento.

### **1.6.3. Fundamentos organizativos**

Pero el MINED no sólo cuenta con un conjunto de regulaciones que norman el trabajo con la REP. También dispone para su desarrollo --entre otros fines-- de un sistema de órganos estructurales y funcionales creados específicamente para garantizar que los cuadros y sus reservas reciban la orientación, asesoramiento y capacitación que requieren para materializar la Política de Cuadros, así como el control y evaluación de la efectividad de su trabajo en este sentido. Tal mecanismo está conformado por los siguientes órganos estructurales y funcionales:

1. **LA COMISIÓN DE CUADROS DEL MINED:** Órgano funcional que rectorea la aplicación de la Política de Cuadros en el Organismo y traza las directrices generales para su desarrollo. Está presidido por el Ministro de Educación y conformado por otros miembros del Consejo de Dirección del MINED, así como representantes de los niveles inferiores. En cada Instituto Superior Pedagógico, Dirección Provincial y Dirección Municipal de Educación, existe una comisión homóloga.
2. **LA DIRECCIÓN DE CUADROS DEL MINED:** Órgano estructural del nivel de dirección central del MINED, creado para asesorar metodológicamente la aplicación de la política de cuadros del Organismo, orientar la estrategia definida para la selección y promoción de cuadros y reservas y definir las líneas generales para la superación de este personal.
3. **LAS UNIDADES DE CUADROS DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES PEDAGÓGICOS Y LAS DIRECCIONES PROVINCIALES Y MUNICIPALES DE EDUCACIÓN:** Órganos estructurales de los niveles de dirección intermedios, subordinados metodológicamente a la Dirección de Cuadros del MINED y con las mismas funciones que ella.
4. **LOS DEPARTAMENTOS DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES PEDAGÓGICOS:** Órganos estructurales de las universidades pedagógicas del país, integrados por especialistas en teoría y práctica de la Dirección Científica Educacional, que coordinan, planifican, organizan y desarrollan –bajo la orientación del Rector de la Universidad y el Director Provincial de Educación—, las acciones de capacitación fuera del puesto de trabajo 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.

## **CAPÍTULO 2**

# **SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN**

## **CAPÍTULO 2. SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN**

En este capítulo se explica el sistema de actividades que se propone desarrollar en la dinámica del **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**, para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, diseñado durante la realización de la segunda tarea investigativa.

Para diseñar tal sistema de actividades --en primer lugar-- se adoptó como punto de partida, uno de los principios establecidos por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para el trabajo con los cuadros y reservas, formulado en los siguientes términos: ***“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 mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.”***<sup>55</sup>

En segundo lugar, se tuvo en cuenta que el **REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN** precisa cómo debe materializarse el principio anterior en el sector educacional: ***“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>56</sup>

Conocer los puntos de partida para el diseño, permite comprender la caracterización general del sistema de actividades propuesto, que se explica a continuación.

## 2.1. Caracterización general del sistema de actividades que se propone desarrollar

En virtud de los puntos de partida antes referidos, el sistema de actividades que se propone en esta tesis se caracteriza --en primer lugar-- por su plena correspondencia con las normas jurídicas que rigen --tanto a nivel nacional como ramal-- el trabajo con los cuadros y reservas. Por tanto, su novedad no radica en que modifica lo orientado al respecto, sino en que ofrece una alternativa para materializar tales orientaciones --particularmente-- en el trabajo de preparación y superación de los miembros de la REP que deben realizar las Direcciones Municipales de Educación.

Lo dicho significa que la propuesta que se presenta mantiene intacta la POLÍTICA DE CUADROS trazada, ya que no cambia en modo alguno “*...las concepciones fundamentales acerca del desarrollo de cuadros, que reflejan las necesidades objetivas y se expresan en los acuerdos del Partido y el Gobierno, de una parte, y se derivan, de otra, de las tareas políticas situadas en cada esfera de la construcción del socialismo.*”<sup>57</sup>

Sin embargo, se propone perfeccionar el TRABAJO CON LOS CUADROS --específicamente el que se realiza en las Direcciones Municipales de Educación con los miembros de la REP-- ya que “*...tiene por objetivo la realización de estas tareas, ante todo de selección, formación, educación y ubicación de cuadros, así como su capacitación...*”<sup>58</sup>

En segundo lugar, el sistema de actividades propuesto se caracteriza por formar parte del **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**, ya que --en esencia-- se trata de un sistema de **actividades interactivas** entre dirigentes y dirigidos, así como entre éstos y los miembros de la REP, que se desarrollan en cada una de sus etapas y pasos, en función de **objetivos formativos** predeterminados por los fines que persigue el movimiento, y mediante el desarrollo de los **métodos de dirección** y los **modos de actuación** propios de la capacitación en el puesto de trabajo.

De lo anterior se desprende la tercera característica del sistema de actividades propuesto: Se desenvuelve como un proceso sistemático --de carácter político y contenido pedagógico--, de elevación continua del nivel de profesionalidad de los dirigentes municipales y los miembros de la REP, encaminado a lograr el perfeccionamiento de su desempeño y --por consiguiente-- el mejoramiento de los resultados generales del trabajo de la Dirección Municipal de Educación.

Se caracteriza --en cuarto lugar-- por la utilización de **MÉTODOS DE DIRECCIÓN** participativos, ya que la concepción, planificación, organización y ejecución de las actividades propuestas, imponen la necesidad de desarrollar un *"...conjunto de acciones encaminadas a coordinar el trabajo común (...) a través del empleo de diversos procedimientos (...) para la organización de las interrelaciones de los colectivos de trabajo en cuanto a la elaboración de fines y vías del desarrollo del sistema, así como en cuanto a la realización de estos en la práctica."*<sup>59</sup>

En quinto lugar, el sistema se caracteriza por su espíritu educativo y desarrollador, ya que se propone **MODELAR LA CONDUCTA** tanto de los dirigentes municipales como de los miembros de la REP; modelación que se entiende como *"...Reforzamiento sucesivo conforme la conducta se va convirtiendo cada vez más en el comportamiento deseado".*<sup>60</sup>

Por último, el sistema de actividades propuestos se caracteriza por un rasgo esencial que sintetiza los anteriores: Forma parte del **SUBSISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL** del **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**; subsistema esencialmente integrado por las actividades interactivas de preparación, superación y desarrollo personal y profesional, sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que estas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que se utilizan para optimizar las **RELACIONES DE DIRECCIÓN** que objetivamente se establecen entre ellos.

## 2.2. El sistema de actividades que se propone desarrollar

El sistema de actividades que se propone desarrollar para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP en las Direcciones Municipales de Educación --en tanto y por cuanto es sólo una parte del **SUBSISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL** del **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**--, no debe ser entendido como un cuerpo rígido de pasos inviolables sin otras alternativas de realización creativa, sino como un **MODELO ANALÓGICO** <sup>61</sup>, que refleja solamente las propiedades esenciales del funcionamiento del sistema en función del desarrollo de la REP, así como las principales actividades interactivas, métodos y modos de actuación que lo propician. Por tanto, todo lo que se propone a continuación, debe ser asumido como una **guía para la acción** que no cierra las puertas a la concepción y realización de otras actividades interactivas.

### 2.2.1. El despliegue inicial del sistema de actividades

Aunque el **SISTEMA DE TRABAJO** --como todo sistema-- puede ser explicado y desarrollado a partir de cualquiera de sus componentes, etapas y pasos, convencionalmente se ha acordado explicarlo a partir de la realización de las reuniones de los órganos decisorios --el **CONSEJO DE DIRECCIÓN** y la **COMISIÓN DE CUADROS**--, aún cuando éstos no forman parte del **SISTEMA DE TRABAJO** propiamente dicho, sino del **SISTEMA DE GOBIERNO** del **SISTEMA DE DIRECCIÓN**, ya que --indiscutiblemente-- estos órganos toman decisiones, trazan políticas y adoptan acuerdos que trascienden a toda la organización, predeterminando su funcionamiento.

Atendiendo al poder de mando de estos órganos, conviene también destacar el papel trascendente que les corresponde jugar en el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, porque de los que ellos decidan en este sentido, dependerá el despliegue de las actividades interactivas entre cuadros y reservistas.

El **CONSEJO DE DIRECCIÓN MUNICIPAL** --órgano rector del desarrollo educacional en cada territorio-- puede jugar un papel determinante en el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, si al menos una vez al año --preferiblemente cuando se hace el balance del trabajo realizado en cada curso escolar-- define:

- Los logros alcanzados y las dificultades que subsisten en el trabajo realizado para garantizar la preparación y superación de los miembros de la REP.
- Los objetivos a alcanzar en el trabajo con los integrantes de este movimiento, --tanto con los que ya son reservistas como con aquellos que aún conforman la Pre-reserva Especial Pedagógica-- durante el próximo curso escolar.
- Las proyecciones estratégicas y las políticas a seguir en el trabajo relacionado con la preparación y superación de estos jóvenes.
- El apoyo que se requiere del Instituto Superior Pedagógico así como de otros centros universitarios e instituciones culturales del territorio, para garantizar la efectiva preparación y superación de estos jóvenes, en los distintos componentes establecidos para la preparación y superación de los cuadros y reservas.
- La contribución que pueden ofrecer a este trabajo las organizaciones políticas, juveniles, estudiantiles y de masas del municipio, representadas en el Consejo de Dirección.

A partir de estas definiciones básicas, empieza a jugar su papel la **COMISIÓN DE CUADROS**, presidida por el Director Municipal de Educación e integrada por miembros del Consejo de Dirección, quienes se reúnen mensualmente para tratar --exclusivamente-- temas relacionados con la aplicación de la Política de Cuadros.

Este órgano juega un papel trascendental porque --entre otras funciones-- le corresponde garantizar el desarrollo de las siguientes acciones:

- Trazar la **ESTRATEGIA MUNICIPAL PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS**, en la cual deben ocupar un lugar protagónico, las acciones y actividades encaminadas a potencial el desarrollo de los integrantes de la Pre-reserva Especial Pedagógica y la REP.
- Controlar mensualmente el cumplimiento de los objetivos, las proyecciones estratégicas y las políticas trazadas por el Consejo de Dirección Municipal, relacionadas --entre otros componentes-- con la preparación y superación de los miembros de la REP, a partir del análisis de los indicadores de eficiencia de la aplicación de la Política de Cuadros, que arrojan los niveles de cumplimiento de la **ESTRATEGIA MUNICIPAL** antes referida, una vez que esta ha sido debidamente acordada.
- Evaluar sistemáticamente --a través de las rendiciones de cuentas de los cuadros activos del territorio-- la gestión y responsabilidad individual en el cumplimiento de las decisiones tomadas y en la realización de las acciones planteadas en la estrategia para la preparación y superación de los miembros de la REP.
- Reorientar las acciones y definir las actividades interactivas que sea preciso emprender para garantizar el cumplimiento de lo proyectado.
- Analizar casuísticamente la situación que presenta cada integrante de la REP y definir la ubicación laboral más adecuada para su desarrollo, así como las acciones de capacitación en las que individualmente necesiten verse involucrados.
- Organizar a los miembros de la Pre-Reserva Especial Pedagógica y de la REP en grupos de atención diferenciados, bajo el mando de los principales cuadros del territorio y exigir responsabilidades individuales en la atención, preparación y superación de estos jóvenes.

Puede afirmarse que si estos órganos directivos no juegan el papel protagónico que les corresponde en la definición de lo que se debe hacer y cómo debe hacerse para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, las actividades que se realicen con este fin tendrán un carácter espontáneo y desarticulado, por lo que no siempre se desplegarán con la calidad necesaria ni arrojarán los resultados esperados.

En resumen, la necesidad e importancia del accionar de estos órganos directivos puede asociarse en gran medida con el cumplimiento del siguiente principio: ***"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>62</sup>

#### **2.2.2. El sistema de actividades interactivas durante el desarrollo de la primera etapa del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal**

La primera etapa del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal --denominada **"ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN"**-- se desarrolla como un proceso continuo de **delegación de autoridad** en el que, en la medida en que se ejecutan los cuatro pasos que contempla, se analiza la capacidad de cada integrante de la Dirección Municipal de Educación para materializar las decisiones tomadas por los órganos decisorios y --en correspondencia con tal diagnóstico--, se les prepara para incorporarse a la realización de las acciones proyectadas y las transformaciones propuestas, mediante la orientación, organización y ejecución de las distintas formas de capacitación dentro y fuera del puesto de trabajo.

Se trata --por tanto-- de una etapa que puede contribuir considerablemente al perfeccionamiento del trabajo de preparación y superación de los miembros de la REP, si se aprovecha la ejecución de sus cuatro pasos para el desarrollo de las siguientes actividades interactivas:

- En el primer paso de esta etapa **--PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR--**, paso que mayoritariamente se desarrolla en el marco de una **REUNIÓN DEL GRUPO DE DIRECCIÓN o CONSEJILLO**, el Director Municipal de Educación debe exigir a cada uno de sus subdirectores que explique --entre las acciones que ha proyectado desarrollar para garantizar el cumplimiento de lo indicado y acordado por los órganos directivos, en cada una de las Educaciones que atienden--, el tratamiento que personalmente darán a los miembros de la REP y la Pre-REP que se encuentran bajo su mando. Por las ideas que exprese cada Subdirector sobre el particular, podrá constatar el nivel de conocimiento que tienen sobre las particularidades de estos jóvenes y el diagnóstico que poseen sobre sus necesidades de aprendizaje, valorar la contribución de las actividades que proyectan desarrollar con ellos, al desarrollo personal y profesional de los mismos, las potencialidades educativas y desarrolladoras de las actividades en que se proponen involucrarlos, entre otros aspectos de interés. Si este tema se aborda en el Consejo como un debate profesional entre los principales cuadros de la Dirección Municipal de Educación, puede propiciar --además--, el intercambio de ideas, experiencias e iniciativas entre los Subdirectores acerca del perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP y --consiguientemente--, el perfeccionamiento profesional de ellos mismos, en todo lo referido al trabajo con este importante componente de la Política de Cuadros.

- En el segundo paso de esta etapa --**COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES A REALIZAR**--, cuando se analizan las tareas y actividades fundamentales que deben aparecer en el **PLAN DE TRABAJO MENSUAL DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN**, cada Subdirector Municipal --en cumplimiento de lo acordado en el paso anterior--, deberá presentar las actividades interactivas en las que estarán involucrados directamente los miembros de la REP, garantizando incluso --siempre que sea posible--, que aparezcan los nombres y apellidos de estos jóvenes, entre los participantes de cada actividad. Como resultado de esta gestión, el **PLAN DE TRABAJO MENSUAL** debe provocar en los miembros de la REP una continua reacción en cadena, manifiesta en el constante interés por comunicarse con sus respectivos Subdirectores Municipales, para conocer en detalles el papel que les corresponde jugar en las actividades planificadas. Los Subdirectores Municipales --a su vez-- tendrán la posibilidad de elevar su nivel de **liderazgo**, pues la vorágine de interacciones que el Plan de Trabajo les generará con los miembros de la REP, los obligarán a desarrollar tres habilidades imprescindibles de esta condición: *"... **diagnosticar**, es decir, entender la situación en la que se trata de influir; **adaptar**, modificar su comportamiento y el de los otros recursos de que dispone para enfrentar las contingencias de la situación; y **comunicar**, relacionarse con los demás de modo que entiendan y en consecuencia acepten."*<sup>63</sup>
- Estas habilidades se desarrollarán aún más durante la ejecución del tercer paso de esta primera etapa -- **PREPARACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EJECUCIÓN**--, momento en que, en la propia Dirección Municipal de Educación, tanto en las reuniones de cada subdirección o departamento como en las sesiones de preparación colectiva, los miembros de la REP --en cumplimiento de las actividades proyectadas en el Plan de Trabajo Mensual -- podrán ser convocados para desarrollar --bajo la orientación y supervisión de sus respectivos Subdirectores Municipales--, distintas

acciones de preparación y superación, en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje. Es el momento ideal para que el liderazgo de estos jóvenes se incremente, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar actividades interactivas de preparación y superación con los cuadros y funcionarios de la estructura municipal, con los miembros de la Pre-Reserva Especial Pedagógica e incluso, entre los propios miembros de la REP. Por otra parte, la preparación que reciban y el desempeño que manifiesten en el desarrollo de estas actividades, podrán considerarse como indicadores para darles la posibilidad de participar de manera directa en la organización, ejecución y desarrollo de las restantes etapas y pasos del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal.

- En el cuarto y último paso de esta primera etapa --**ORGANIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN**--, como resultado del paso anterior, se podrá ofrecer a los miembros de la REP la posibilidad de participar activamente en la concepción, organización e incluso, en la dirección de los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos y las visitas de inspección que se hayan planificado para los Consejos Populares y centros docentes del municipio. La activa participación de estos jóvenes en tales actividades interactivas --sin lugar a dudas-- constituye una de las principales vías para su preparación y superación en el puesto de trabajo, así como para el desarrollo de sus habilidades y potencialidades como futuros cuadros educacionales.

De modo que la primera etapa del Sistema de Trabajo ofrece múltiples posibilidades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, que se revelan cuando se asume conscientemente que ***"...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>64</sup>

### **2.2.3. El sistema de actividades interactivas durante el desarrollo de la segunda etapa del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal**

La segunda etapa del Sistema de Trabajo --"**DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**"-- se desenvuelve como una continua conjugación del ejercicio de la **INSPECCIÓN** como función estatal, con la aplicación del **ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO** --método de trabajo técnico-metodológico y científico-pedagógico que por su alcance y grado de generalidad, actúa también como método de dirección organizacional en todas las instancias del MINED.

Se caracteriza por la participación conjunta de cuadros y funcionarios de distintos niveles, en las acciones de entrenamiento metodológico y/o inspección que se realizan en los centros, por lo que también ofrece amplias posibilidades para desplegar múltiples actividades interactivas con el fin de perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.

Durante su desarrollo, los cuadros principales pueden delegar en los miembros de la REP que fueron preparados durante la primera etapa, la dirección de algunas actividades que forman parte del entrenamiento metodológico o la inspección, así como la realización completa de estos procesos en determinados centros. Esta delegación de autoridad les ofrece a su vez la posibilidad de atender personalmente a otros miembros de la REP o de la Pre-REP que se encuentran trabajando en los centros docentes y constatar la atención que les brindan los Directores de Escuelas.

Incluso la segunda etapa ofrece a los cuadros principales la posibilidad de agrupar a varios integrantes de este movimiento en el Centro de Referencia para intercambiar con ellos y desarrollar un entrenamiento metodológico conjunto en función de las necesidades de aprendizaje diagnosticadas en ellos.

Cuando no pueda abarcarlos todos con su acción personal, puede también delegar en los metodólogos u otros funcionarios municipales bajo su mando, el desarrollo de las actividades de interacción que ha concebido para los miembros de la REP y utilizar a este personal como vía para la observación indirecta del desarrollo alcanzado por los jóvenes que integran el movimiento, así como para la determinación de las necesidades de aprendizaje que mantienen insatisfechas. Para lograr por esta vía los objetivos formativos que se haya propuesto alcanzar con tales actividades interactivas, necesariamente tendrá que regular previamente la actividad de los metodólogos o funcionarios en los que delega, teniendo en cuenta que ***"... la intención principal de la regulación debe ser la de alcanzar la autorregulación de los sujetos y de crear los mecanismos organizativos y metodológicos para ello."***<sup>65</sup>

Paralelamente, la propia dinámica de los pasos en que se desarrolla esta segunda etapa del Sistema de Trabajo, enfrenta a los principales cuadros de la Dirección Municipal de Educación con directores de escuelas y sedes universitarias, tutores y restantes docentes experimentados que se encuentran en la base, quienes pueden ofrecerles información precisa sobre la situación real de los miembros de la Pre-REP y la REP, sus logros y -- fundamentalmente-- sus limitaciones, a través de las cuales manifiestan --en última instancia-- carencias en el plano de la preparación y superación como futuros cuadros.

En resumen, puede decirse que la segunda etapa del Sistema de Trabajo permite ***"... crear espacios para lograr la unidad de lo objetivo y lo subjetivo, así como el vínculo entre lo conceptual y lo metodológico y entre lo actitudinal y lo axiológico..."***<sup>66</sup>, por lo que se erige en escenario ideal para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, ya que en ella ***"... se encuentran ambientes de desarrollo intencionado que engendran, sin ayuda prematura, la potenciación de las posibilidades individuales."***<sup>67</sup>

#### 2.2.4. El sistema de actividades interactivas durante el desarrollo de la tercera etapa del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal

La tercera etapa del Sistema de Trabajo --"ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN"-- se desarrolla esencialmente como un proceso de búsqueda de regularidades, análisis de problemas constatados en la práctica y determinación de alternativas de solución para los mismos, que tiene lugar en todos los órganos estructurales y funcionales de la Dirección Municipal de Educación, como una constante rendición de cuentas de abajo hacia arriba, en la que se van sintetizando conclusiones, hasta generar propuestas de decisión consensadas para la Comisión de Cuadros y el Consejo de Dirección Municipal, que son los órganos decisorios en esta instancia.

Con el desarrollo de esta etapa, los cuadros principales de la Dirección Municipal de Educación concluyen el tránsito por el camino dialéctico del conocimiento en la dinámica de su propio proceso de dirección, pues avanzan de la contemplación vida --desarrollada en la segunda etapa-- al pensamiento abstracto, para luego volver a transformar la práctica educativa sobre bases científicas, pues **"... con su práctica el hombre demuestra la corrección objetiva de sus ideas, conceptos, conocimientos, ciencia."**<sup>68</sup>

En consecuencia, esta etapa no es menos significativa que las anteriores si se trata de perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, pues desarrollada consecuentemente, no sólo induce a los cuadros principales a la conclusión de que **"... Para elevar la preparación del personal docente de uno u otro nivel, ha de resolverse la contradicción que existe entre la formación académica y en las condiciones en que se da la práctica laboral..."**<sup>69</sup>; sino que también les proporciona las vías más adecuadas para ello, como resultado de las actividades interactivas que posibilitan sus cuatro pasos:

- En el primer paso de esta tercera etapa --**CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSEJOS POPULARES**--, que se realiza en las llamadas REUNIONES DE ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO, cada comisión creada para visitar los centros docentes, al hacer el balance del trabajo realizado, debe analizar los logros y las dificultades detectadas tanto entre los miembros de la Pre-REP como entre los de la REP, precisar las necesidades de aprendizaje diagnosticadas en cada uno de ellos, determinar regularidades y formular propuestas concretas para las Subdirecciones y Departamentos de la estructura municipal que los atienden. Se recomienda que tanto en este paso como en los restantes que conforman esta etapa, se cuente con la participación activa del Director u otro representante de la sede universitaria del ISP en el municipio, para confrontar la efectividad de las acciones de preparación y superación desarrolladas por estos centros, con los resultados concretos observados en la práctica.
- En el segundo paso --**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA**--, que generalmente se realiza en cada Subdirección y Departamento municipal, al confrontar el comportamiento de los indicadores de eficiencia con las observaciones, regularidades y propuestas presentadas por las comisiones municipales que visitaron las escuelas durante la segunda etapa; se deben determinar las acciones de preparación y superación que requieren miembros de la REP que trabajan en cada tipo de Enseñanza, precisando entre estos últimos, quiénes pueden resolver sus dificultades por la vía de la **superación primaria** (en el puesto de trabajo) y quiénes requieren alguna modalidad de **superación permanente**, como cursos de la autosuperación, la superación postgraduada, diplomados, maestrías, especializaciones o doctorados. La participación de representantes de la Sede Universitaria en estos análisis puede contribuir a la definición de la alternativa posible y más adecuada para cada caso.

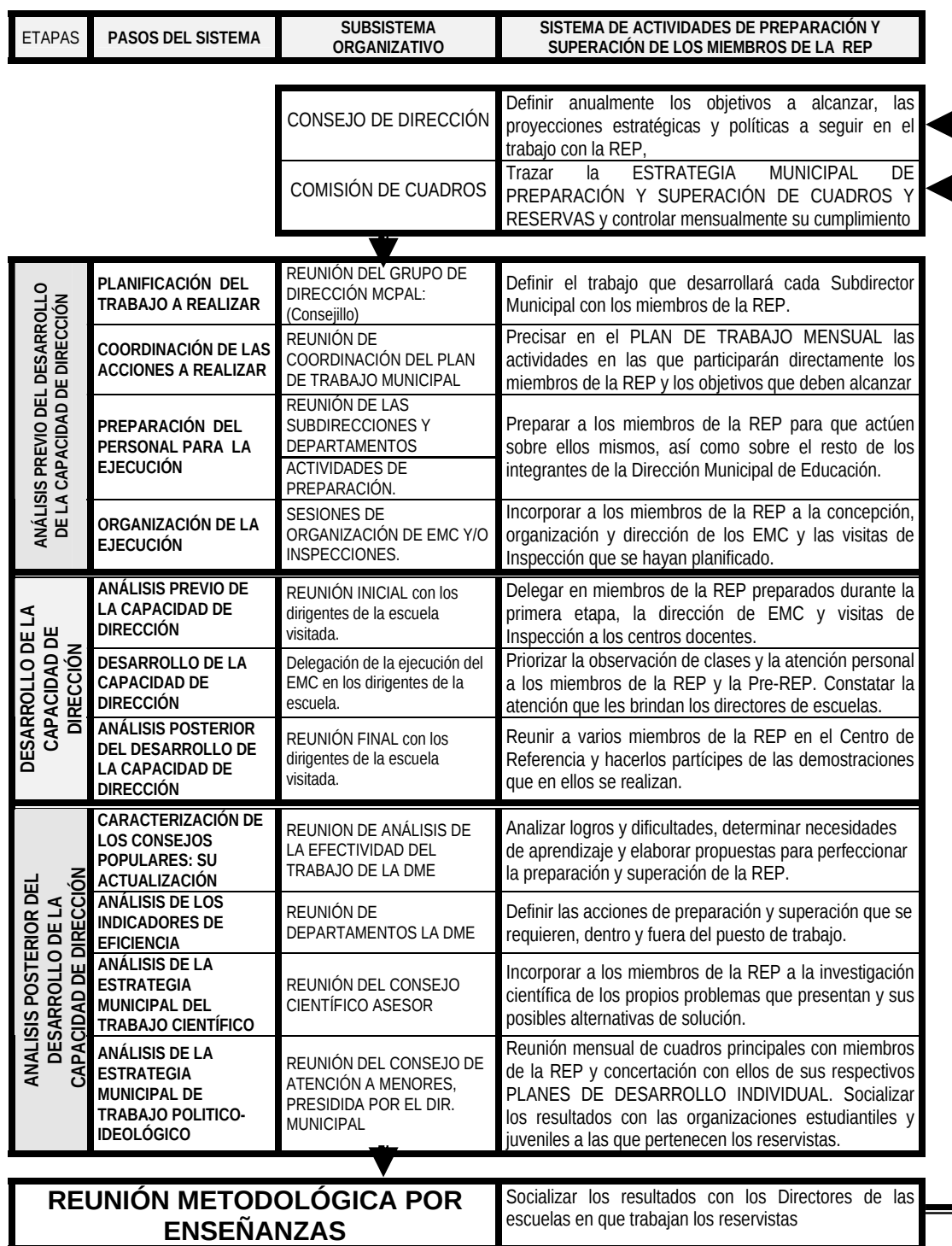
- Durante la realización del tercer paso de esta etapa -- **"ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL DE TRABAJO CIENTÍFICO"**--, que a veces se limita al desarrollo de la REUNIÓN DEL CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR, también se pueden concebir y ejecutar diferentes actividades interactivas entre cuadros municipales y miembros de la REP, encaminadas a perfeccionar la preparación y superación de estos jóvenes. Por ejemplo, se les puede involucrar en el análisis científico y la búsqueda de alternativas de solución para las propias dificultades que presentan; se les puede sugerir que escriban sus experiencias como miembros del movimiento y las presenten en los distintos eventos científicos que son convocados en el territorio; e incluso, algunos pudieran ser incorporados a las investigaciones que desarrolla el Consejo Científico Asesor.
- En el cuarto y último paso de esta etapa -- **"ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL DE TRABAJO POLITICO- IDEOLÓGICO"** --, también se pueden generar actividades interactivas en función del desarrollo del movimiento. Por ejemplo, puede insertarse en este contexto la llamada REUNIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA REP que deben desarrollar mensualmente los principales cuadros de la Dirección Municipal de Educación, con el apoyo de los miembros de la Unidad de Cuadros. Se trata de un momento ideal para hacer una valoración ideopolítica de la necesidad e importancia de este movimiento, concientizar a sus miembros acerca del papel estratégico que están llamados a desempeñar en el desarrollo educacional de nuestro país; propiciar el intercambio de ideas, criterios y experiencias entre ellos; actualizarlos en temas relacionados con el desarrollo socioeconómico, sociopolítico, cultural y educacional del municipio; así como para concertar con cada uno de ellos su PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y las potencialidades de evolución como cuadro, que se le han diagnosticado en toda la dinámica del Sistema de Trabajo.

Las conclusiones generales, particulares e individuales de todo este proceso, pueden generar nuevas actividades interactivas en función de la preparación y superación de estos jóvenes, si los cuadros principales de la Dirección Municipal las comparten con las organizaciones estudiantiles y juveniles a las que pertenece cada pre-reservista o reservista, y si --además de ello--, las valoran con los directores de escuelas, en la llamada REUNIÓN METODOLÓGICA POR ENSEÑANZAS, que cierra el ciclo natural del Sistema de Trabajo. Tal nivel de socialización fortalece las influencias estimuladoras que ejercen los distintos factores involucrados en la dirección del desarrollo educacional, sobre los reservistas y eleva el compromiso individual de los mismos respecto al cumplimiento de las metas de preparación y superación que se le han planteado.

En resumen, puede afirmarse que el **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL** puede tributar al perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, si en cada una de sus etapas y pasos se conciben y ejecutan actividades interactivas que propicien el desarrollo del **SUBSISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL**. Para lograrlo, no basta con seguir la secuencia de etapas y pasos del Sistema de Trabajo. Es necesario además, proyectarlos en función de los objetivos propuestos. De modo que --como afirma el Dr. Alberto Valle Lima-- ***“Se trata, ante todo, de la apropiación de un método y de la conformación de un estilo de trabajo que permitan atender, tanto los logros que favorezcan niveles superiores de calidad, como las dificultades de una manera más científica que, en su génesis, promueva una acción transformadora, creadora, de los diferentes niveles de educación y en especial de la escuela.”***<sup>70</sup>

Sirva a tal efecto el sistema de actividades antes explicado, así como la tabla siguiente en la que se sintetiza, tratando de ofrecer un recurso mnemotécnico para su asimilación y aplicación:

**Figura. 6. Sistema de actividades de preparación y superación de los miembros de la REP, en las etapas y pasos del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal**



### **CAPÍTULO 3**

## **VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA**

### **CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA**

La validación del sistema de actividades propuesto --contenido esencial de la cuarta tarea investigativa--, constituyó un proceso que se inició desde que fue concebido el sistema en sus rasgos más generales, momento a partir del cual atravesó por distintas fases de desarrollo, en cada una de las cuales no sólo fue validado, sino también enriquecido:

- **PRIMERA FASE:** Se desarrolló durante el curso escolar 1998-99, inmediatamente después de concluir la concepción general del sistema de actividades, pero cuando aún no se había iniciado su aplicación experimental. En esencia, constituyó una **VALIDACIÓN TEÓRICA** o **EVALUACIÓN PREACTIVA** de la propuesta.
- **SEGUNDA FASE:** Se desarrolló a partir del curso 1999-2000, cuando el sistema ya estaba estructurado con la mayoría de los elementos expuestos en esta tesis. Esencialmente constituyó una **VALIDACIÓN EXPERIMENTAL** de la propuesta presentada.
- **TERCERA FASE:** Se desarrolló durante el curso escolar 2002-03, como conclusión de la fase anterior. Constituyó un proceso de **VALIDACIÓN POR RESULTADOS**, a partir del **ANÁLISIS ESTADÍSTICO** del comportamiento de determinados indicadores de eficiencia.

En los epígrafes que conforman este tercer capítulo de la tesis, se explica detalladamente cómo se desarrollaron estas fases del proceso de validación del **SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN** y se presentan los resultados de cada una de ellas.

### 3.1. Primera fase: La validación teórica (Evaluación preactiva)

Durante el curso escolar 1998-99, una vez concebido y diseñado en sus rasgos más generales todo el sistema de actividades que se propone desarrollar, fue sometido de inmediato a un proceso de **VALIDACIÓN TEÓRICA** (evaluación preactiva), con una doble intención: Recoger criterios y sugerencias para su perfeccionamiento antes de llevarlo al plano experimental y --paralelamente-- constatar su validez, considerando cuatro dimensiones básicas:

- **Validez inmediata:** Calidad estructural del sistema propuesto, dada por la presencia de los principales componentes e interrelaciones que deben ser considerados, así como por la objetividad, claridad y asequibilidad de la propuesta, vista como un todo.
- **Validez de contenido:** Consistencia esencial del sistema propuesto, dada por la calidad técnico-metodológica de las actividades que propone desarrollar; por la correspondencia de las mismas con los objetivos que persiguen y con las necesidades, intereses y expectativas que deben satisfacer; y por su adecuada contextualización al escenario en que se deben ejecutar.
- **Validez de constructo:** Solidez constructiva del sistema de actividades, dada por la cientificidad de su fundamentación teórico-conceptual; por su correspondencia con la principal concepción científica sobre la que se fundamenta y con el modelo teórico-metodológico que le sirve de referencia para su estructuración.
- **Validez de contraste:** Superioridad del sistema diseñado, en comparación con otros de características similares, probados en la práctica; dada por sus ventajas, beneficios, comodidades, facilidades, utilidades y/o potencialidades desarrolladoras, frente a aquellos.

Para realizar la **VALIDACIÓN TEÓRICA** del sistema de actividades propuesto, se recurrió a las siguientes técnicas de investigación empírica:

1. **APLICACIÓN DEL MÉTODO DE JURADO**: Definido por Dino Carinelli como *“Un continuo proceso de sometimiento de la comprensión lograda, de la solución identificada y/o de la versión lograda, a un triple jurado constituido por (1)- los dirigentes principales del organismo, (2)- los especialistas de cada subgrupo multidisciplinario creado y (3)- los analistas de sistema. Solamente con un escrutinio semejante podrán confiar en que la propuesta final sea la más adecuada.”*<sup>71</sup>

El primer jurado quedó conformado por 7 Directores Nacionales y 3 Jefes de Departamentos del Organismo Central del MINED. El segundo se integró con 15 metodólogos nacionales, responsabilizados con la atención a miembros de la REP y/o con experiencia de trabajo con el movimiento a nivel municipal. El tercero quedó constituido por 25 Asesores del Sistema de Trabajo, conocedores de las concepciones teóricas que sustentan este subsistema del Sistema de Dirección y experimentados en su aplicación práctica a nivel municipal. En total, participaron 50 compañeros.

En este caso en particular --a falta de posibilidades reales para reunir a los miembros de cada jurado y desarrollar debates en torno a la validez teórica del sistema propuesto--, el **MÉTODO DE JURADO** se conjugó con la técnica de generación y evaluación de ideas denominada "**GRUPOS NOMINALES**", así como con algunos elementos del "**MÉTODO DELPHI**". Como resultado de esta combinación, los miembros de cada jurado nunca llegaron a conocerse entre sí, ni a interactuar personalmente, pero siempre tuvieron conocimiento de las ideas manejadas por el grupo al que pertenecían e incluso, la posibilidad de fertilizar las mismas con nuevas precisiones, valoraciones y sugerencias.

La aplicación del método se concibió, organizó y desarrolló como aparece recogido en el **ANEXO No. 6** de esta tesis.

2. **APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA ANÓNIMA:** Considerando la conveniencia de tener en cuenta la **VALIDACIÓN TEÓRICA** de quienes tendrían la responsabilidad de aplicarlo, se proyectó presentar a los Directores Municipales de Educación, la misma batería de preguntas que responderían los miembros de los tres jurados constituidos, pero --en este caso-- a través de una encuesta. (Ver **ANEXO No. 6**). Para aplicarla, se solicitó la colaboración de los miembros de la Dirección de Cuadros del MINED, indicándoles que en las visitas que realizaran a las provincias que atienden, encuestaran sólo a aquellos Directores Municipales de Educación con experiencia en el cargo y --por tanto--, con dominio teórico y práctico del nuevo Sistema de Trabajo del MINED. Esto explica por qué no se encuestaron todos los compañeros que ocupan estos cargos en el país. También explica por qué en las provincias de Pinar del Río, Villa Clara y Las Tunas, así como en el Municipio Especial Isla de la Juventud, no se aplicó el instrumento: estas instancias no fueron visitadas por la Dirección de Cuadros del MINED durante esta fase de la investigación. De modo que --a partir de dicho criterio-- se tomó una muestra conformada por 99 Directores Municipales de Educación, cifra que cubre el 72,1% del total, pero abarca al 81,1% de todos los que reunían los requisitos planteados.

Es preciso destacar que para aplicar los dos instrumentos antes referidos --a falta de recursos para editar un documento detallado sobre el sistema de actividades propuesto--, fue preciso limitarse a reproducir sólo la página 56 de esta tesis. La tabla que aparece en ella, en la que se sintetiza la propuesta, no sólo fue utilizada como material didáctico para exponer el sistema ante diversos auditorios, sino también como documento básico para que los compañeros que participaron esta fase de la investigación, pudieran responder las preguntas contempladas en los instrumentos aplicados y emitir sus valoraciones, criterios y sugerencias sobre el sistema de actividades propuesto.

Una vez procesada toda la información recogida con estos instrumentos --para lo cual se utilizó el programa EXCEL de la familia Microsoft Office--, se obtuvieron los siguientes resultados:

| VALIDEZ INMEDIATA                                        |                    |       |                       |        |                                 |      |                        |      |       |        |
|----------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------------|--------|---------------------------------|------|------------------------|------|-------|--------|
| CRITERIOS                                                | CUADROS NACIONALES |       | METODÓLOG. NACIONALES |        | ASESORES DEL SISTEMA DE TRABAJO |      | DIRECTORES MUNICIPALES |      | TOTAL | %      |
|                                                          | 10                 |       | 15                    |        | 25                              |      | 99                     |      | 149   |        |
| El sistema consta de todos los componentes necesarios    | 10                 | 100%  | 11                    | 73,3 % | 25                              | 100% | 99                     | 100% | 145   | 95,3 % |
| El sistema NO consta de todos los componentes necesarios | 0                  | 0,0 % | 4                     | 26,6 % | 0                               | 0,0% | 0                      | 0,0% | 4     | 2,7%   |
| Se entiende con claridad la propuesta                    | 10                 | 100%  | 13                    | 86,6 % | 25                              | 100% | 99                     | 100% | 147   | 98,6 % |
| NO se entiende con claridad la propuesta                 | 0                  | 0,0%  | 2                     | 13,3 % | 0                               | 0,0% | 0                      | 0,0% | 2     | 1,4 %  |
| Entre 1 y 10, su VALIDEZ INMEDIATA (como promedio) es de | 10                 |       | 8                     |        | 10                              |      | 10                     |      | 9,8   |        |

Estos datos indican que el sistema de actividades propuesto está bien estructurado, pues de los 149 compañeros que analizaron su **VALIDEZ INMEDIATA**, sólo cuatro metodólogos nacionales plantearon que no consta de todos los componentes que debieron ser considerados y otros dos no lo consideran del todo asequible. Por las propuestas que los mismos presentan para perfeccionarlo --introducir clases demostrativas y abiertas, así como impartir seminarios y talleres--, se deduce que interpretan la propuesta como una vía para desarrollar el trabajo metodológico con los miembros de la REP, cuando no se trata de eso, sino de un sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los mismos como cuadros educacionales.

| VALIDEZ DE CONTENIDO                                        |                    |        |                       |        |                                 |        |                        |        |       |        |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|--------|-----------------------|--------|---------------------------------|--------|------------------------|--------|-------|--------|
| CRITERIOS                                                   | CUADROS NACIONALES |        | METODÓLOG. NACIONALES |        | ASESORES DEL SISTEMA DE TRABAJO |        | DIRECTORES MUNICIPALES |        | TOTAL | %      |
|                                                             | 10                 |        | 15                    |        | 25                              |        | 99                     |        | 149   |        |
| Las actividades son las que debieran ser                    | 5                  | 50,0 % | 5                     | 33,3 % | 8                               | 32,0 % | 37                     | 37,4 % | 55    | 36,9 % |
| Las actividades NO son las que debieran ser                 | 5                  | 50,0 % | 10                    | 66,6 % | 17                              | 68,0 % | 62                     | 62,6 % | 94    | 63,1 % |
| Posibilita el cumplimiento de los objetivos que persigue.   | 8                  | 80,0 % | 10                    | 66,6 % | 22                              | 88,0 % | 91                     | 91,9 % | 131   | 88,0 % |
| NO posibilita el cumplimiento de los objetivos que persigue | 2                  | 20,0 % | 5                     | 33,3 % | 3                               | 12,0 % | 8                      | 8,08 % | 18    | 12,0 % |
| Es aplicable en el Sistema de Trabajo a nivel municipal     | 10                 | 100 %  | 13                    | 86,6 % | 25                              | 100 %  | 99                     | 100%   | 147   | 98,6 % |
| NO es aplicable en el Sistema de Trabajo a nivel municipal  | 0                  | 0,0 %  | 2                     | 13,3 % | 0                               | 0,0 %  | 0                      | 100%   | 2     | 1,4 %  |
| Entre 1 y 10, su VALIDEZ DE CONTENIDO (como promedio) es de | 7                  |        | 5                     |        | 8                               |        | 9                      |        | 7,2   |        |

La **VALIDEZ DE CONTENIDO** del sistema de actividades propuesto constituyó la dimensión de la **VALIDACIÓN TEÓRICA** más contradictoria, pues el 63,3% de los analistas consideraron que las actividades presentadas **NO SON** las que debieran ser; sin embargo el 88% de ellos reconoció que el sistema de actividades propuesto posibilita el cumplimiento de los objetivos propuestos. ¿Cómo es posible que un sistema de actividades que no son las adecuadas, posibiliten el cumplimiento de los objetivos planteados para la preparación y superación de los miembros de la REP?

Esta aparente contradicción se explica a partir de las limitaciones que presenta la tabla resumen de la propuesta, tomada de la página 56 de la tesis y adjunta a los instrumentos aplicados, ya que en ella no se recogen todas las posibles actividades interactivas a desarrollar en la dinámica del Sistema de Trabajo, sino que sólo se presenta un ejemplo para cada paso. Resulta que no pocos compañeros --al no tener en sus manos un material más completo acerca del sistema de actividades que se sometía a su consideración--, interpretaron que las únicas actividades propuestas eran las recogidas sintéticamente en la tabla, por lo que --aún cuando las valoraron adecuadas--, les resultaron insuficientes.

Prueba de ello es que ninguno de los que respondieron negativamente el ítem "***¿Las actividades propuestas --por su contenido-- son realmente las que debieran ser?***", criticó ni propuso eliminar alguna de las actividades propuestas; sin embargo, todos se dedicaron a proponer la adición de otras actividades a desarrollar en cada etapa y paso del Sistema de Trabajo, a fin de perfeccionar el sistema de actividades en cuestión. Lo prueba también el hecho de que --aún cuando consideran insuficientes las actividades propuestas--, la mayoría reconoció que responden al cumplimiento de los objetivos planteados para la preparación y superación de la REP.

De modo que en fin de cuentas, el sistema de actividades propuesto venció satisfactoriamente su **VALIDACIÓN DE CONTENIDO**, pues el 98,8% de los analistas reconoció --como para ratificar el carácter aparente de la contradicción presentada- que realmente es aplicable en la dinámica del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal.

Es preciso significar que algunas de las actividades propuestas por los compañeros en sus respectivos instrumentos, ya estaban concebidas como parte del sistema, pero no pocas se adoptaron para enriquecerlo; por lo que esta dimensión de la **VALIDACIÓN TEÓRICA** contribuyó al perfeccionamiento del sistema de actividades propuesto, hasta alcanzar el nivel de desarrollo con que se describe en el segundo capítulo de esta tesis.

| VALIDEZ DE CONSTRUCTO                                                                       |                    |       |                       |        |                                 |       |                        |       |       |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------------|--------|---------------------------------|-------|------------------------|-------|-------|--------|
| CRITERIOS                                                                                   | CUADROS NACIONALES |       | METODÓLOG. NACIONALES |        | ASESORES DEL SISTEMA DE TRABAJO |       | DIRECTORES MUNICIPALES |       | TOTAL | %      |
|                                                                                             | 10                 |       | 15                    |        | 25                              |       | 99                     |       | 149   |        |
| La concepción científica que sustenta el ST puede sustentar este sistema de actividades     | 10                 | 100%  | 12                    | 80,0%  | 25                              | 100%  | 99                     | 100%  | 146   | 98,0 % |
| La concepción científica que sustenta el ST NO puede sustentar este sistema de actividades  | 0                  | 0,0 % | 3                     | 20,0 % | 0                               | 0,0 % | 0                      | 0,0 % | 3     | 2,0 %  |
| Es real la congruencia entre las etapas y pasos del ST y las actividades que se plantean    | 10                 | 100%  | 15                    | 100%   | 25                              | 100%  | 99                     | 100%  | 149   | 100%   |
| NO es real la congruencia entre las etapas y pasos del ST y las actividades que se plantean | 0                  | 0,0%  | 0                     | 0,0 %  | 0                               | 0,0 % | 0                      | 0,0 % | 0     | 0,0%   |
| Entre 1 y 10, su VALIDEZ DE CONSTRUCTO (como promedio) es de                                | 10                 |       | 9,5                   |        | 10                              |       | 10                     |       | 9,8   |        |

Estos datos reflejaron que el sistema de actividades propuesto estaba sólidamente fundamentado en las mismas concepciones científicas que sustentaban el nuevo Sistema de Trabajo del MINED y se correspondían plenamente son las etapas y pasos que sigue en el nivel de dirección municipal, pues de los 149 analistas que fueron consultados, 146 ratificaron plenamente su **VALIDEZ DE CONSTRUCTO**.

| VALIDEZ DE CONTRASTE                                        |                    |       |                       |        |                                 |       |                        |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------------|--------|---------------------------------|-------|------------------------|-------|-------|-------|
| CRITERIOS                                                   | CUADROS NACIONALES |       | METODÓLOG. NACIONALES |        | ASESORES DEL SISTEMA DE TRABAJO |       | DIRECTORES MUNICIPALES |       | TOTAL | %     |
|                                                             | 10                 |       | 15                    |        | 25                              |       | 99                     |       | 149   |       |
| Es superior este sistema a otros aplicados                  | 10                 | 100%  | 15                    | 100,0% | 25                              | 100%  | 99                     | 100%  | 149   | 100 % |
| No es superior este sistema a otros aplicados               | 0                  | 0,0 % | 0                     | 0,0 %  | 0                               | 0,0 % | 0                      | 0,0 % | 0     | 0,0 % |
| Entre 1 y 10, su VALIDEZ DE CONTRASTE (como promedio) es de | 10                 |       | 10                    |        | 10                              |       | 10                     |       | 10    |       |

Resultó muy significativo que el 100% de los compañeros que participaron en la **VALIDACIÓN TEÓRICA** reconociera la **VALIDEZ DE CONTRASTE** del sistema de actividades propuesto, lo que denota su marcada superioridad sobre los restantes conjuntos de actividades para la preparación y superación de los miembros de la REP que se habían desarrollado antes.

Entre las razones que justifican esta superioridad, los analistas destacan y jerarquizan las siguientes ventajas principales:

- 1º. Permite a los cuadros principales de la Dirección Municipal de Educación dirigir personalmente la preparación y superación de los miembros de la REP bajo su radio de acción.
- 2º. Obliga a los miembros de la Unidad de Cuadros de la Dirección Municipal, así como a los profesores del Departamento de Dirección Científica Educacional del ISP, a jugar el papel que realmente les corresponde en la preparación y superación de los miembros de la REP: Fungir como órganos asesores de los principales cuadros y no como ejecutores directos de las acciones de capacitación.

- 3º. Elimina el carácter espontáneo y desarticulado que caracteriza el proceso de concepción, planificación y ejecución de actividades encaminadas a la preparación y superación de los miembros de la REP.
- 4º. Posibilita que las actividades de preparación y superación de los miembros de la REP se desarrolle como un proceso continuo, en la propia dinámica del Sistema de Trabajo y no como una carga adicional al trabajo cotidiano.
- 5º. Permite planificar táctica y estratégicamente, organizar, regular y controlar el cumplimiento de las acciones encaminadas a garantizar la preparación y superación de los miembros de la REP.
- 6º. Ofrece una concepción general de la actividad de dirección que requiere el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, por cuanto permite definir qué hay que hacer en este sentido, cuándo debe hacerse, cómo puede garantizarse que se haga, quién debe hacerlo y quién debe controlar que realmente se haga.
- 7º. Proporciona una concepción de cómo deben desarrollarse los distintos componentes de la Política de Cuadros --no sólo la REP-- e incluso, el resto de los recursos humanos de que dispone la Dirección Municipal de Educación.
- 8º. Ofrece una alternativa para concretar la ESTRATEGIA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS que debe trazar y cumplir cada Dirección Municipal de Educación, en cumplimiento de las normativas trazadas al respecto por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, así como por el Ministerio de Educación.

Demostrada la validez inmediata, de contenido, de constructo y de contraste del sistema de actividades diseñado, se crearon las condiciones para iniciar la segunda fase de su validación: la experimentación en la práctica.

### 3.3. Segunda fase: La validación experimental

La segunda fase de la validación se desarrolló a partir del curso 1999-2000, cuando el sistema de actividades ya estaba estructurado con la mayoría de los elementos expuestos en esta tesis y se había realizado su **VALIDACIÓN TEÓRICA**.

Esencialmente constituyó una **VALIDACIÓN EXPERIMENTAL** de la propuesta presentada, para lo cual se tomaron como muestra tres provincias que entonces eran atendidas personalmente por el autor de esta tesis, como funcionario de la Dirección de Cuadros del MINED -- Camagüey, Santiago de Cuba y Guantánamo--; en tanto se asumieron como provincias de control, aquellas tres que no había conocimiento alguno del sistema de actividades propuesto, porque sus Directores Municipales de Educación no habían tenido acceso al mismo, ni siquiera a través de los instrumentos aplicados durante la **VALIDACIÓN TEÓRICA**: Pinar del Río, Villa Clara y Las Tunas.

En las distintas visitas realizadas durante el curso escolar 1999-2000 a las provincias atendidas por este investigador, se aprovecharon todas las posibilidades que se fueron presentando, para explicar en detalles a los Directores Municipales de Educación el sistema de actividades propuesto, a fin de capacitarlos para su aplicación experimental.

En las tres provincias se pudo constatar que resultaba muy estimulante para los Directores Municipales de Educación constatar que las propuestas que había formulado en los instrumentos antes aplicados, a fin de perfeccionar el sistema de actividades, habían sido tenidas en cuenta y ahora aparecían no sólo recogidas, sino incluso enriquecidas, en la versión definitiva que debían experimentar.

Es preciso significativo también, que en los debates ratificaban las mismas ventajas de este sistema de actividades, respecto a la práctica desarrollada hasta entonces, que antes habían planteado en las encuestas. De modo que en ningún caso resultó difícil motivarlos para iniciar de inmediato la aplicación práctica del sistema de actividades propuesto.

Durante esta fase del proceso de validación de la propuesta se aplicaron las siguientes técnicas de investigación empírica:

1. **OBSERVACIÓN CIENTÍFICA EN LAS PROVINCIAS:** Observaciones realizadas durante el primer semestre del curso escolar 1999-2000 y parte del segundo, en todas las Direcciones Municipales de Educación de las provincias de Camagüey, Santiago de Cuba y Guantánamo, para comprobar la aplicación del sistema de actividades propuesto, siguiendo la guía de observación que aparece en el **ANEXO No. 7**. Como no en todos los territorios fue posible seguir el ciclo completo del Sistema de Trabajo, en unos municipios se observó --de manera directa e indirecta-- el desarrollo de las reuniones del Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros, mientras en otros sólo se pudo observar el desenvolvimiento de una de las tres etapas por las que atraviesa el Sistema de Trabajo. No obstante, en todos los municipios se priorizó la observación de la planificación y ejecución de actividades interactivas entre cuadros municipales y miembros de la REP.

Como resultado de estas observaciones, se pudo constatar que en todas las Direcciones Municipales de Educación de las provincias en las que se desarrolló la experiencia, se rediseñó la **ESTRATEGIA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS** para precisar los objetivos formativos a alcanzar en la preparación y superación de los miembros de la REP, a largo, mediano y corto plazo, así como las principales acciones que debían desplegarse para alcanzarlos.

En todos los casos, el Consejo de Dirección Municipal analizó la estrategia rediseñada, precisó objetivos y acciones y determinó la contribución que debían brindar al perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, las distintas organizaciones políticas, estudiantiles y de masas que actúan en el territorio.

También en todos los casos, se pudo comprobar que la Comisión de Cuadros precisó niveles de responsabilidad entre los principales cuadros educacionales del municipio, en todo lo referido con la atención, preparación y superación de los integrantes de la Pre-Reserva Especial Pedagógica y la Reserva Especial Pedagógica en cada Enseñanza.

En correspondencia con lo acordado en los órganos decisorios, en cada municipio, las acciones de preparación y superación de los miembros de la REP fueron recogidas en el Plan de Trabajo Mensual y divulgadas a través del mismo, lo que se convirtió en condición determinante para garantizar el cumplimiento de las mismas.

Se pudo observar que durante el despliegue de las tres etapas del Sistema de Trabajo no sólo se empezaron a desarrollar las actividades contempladas en la propuesta presentada, sino que cada municipio desarrolló otras, en virtud de su creatividad, necesidades específicas y posibilidades reales.

Se pudo constatar que en no pocos territorios los Subdirectores Municipales de Educación intercambiaron ideas, experiencias, iniciativas e incluso, esfuerzos personales para garantizar que el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP llegara a todas las Enseñanzas con un nivel de desarrollo similar.

Un aspecto no menos significativo que pudo observarse en todos los municipios fue la reorientación del papel que correspondía a los integrantes de las Unidades de Cuadros, quienes dejaron de responder por la concepción, planificación, preparación y ejecución de acciones de preparación y superación para los miembros de la REP, para dedicarse a asesorar a los cuadros municipales en la realización de estos procesos.

Por último, el análisis de las actas de reuniones y los planes individuales de cuadros y reservistas acusaban que las acciones de preparación y superación proyectadas, empezaban a encontrar expresiones concretas de realización en la práctica.

2. **LAS ENTREVISTAS PSICOMÉTRICAS:** Se desarrollaron durante el segundo semestre del curso escolar 1999-2000, con el fin de determinar el coeficiente de correlación entre 1) la aplicación del sistema de actividades en la dinámica del Sistema de Trabajo y 2) el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP. A tal efecto, fueron entrevistados todos los Directores Municipales de Educación de las provincias de Camagüey, Santiago de Cuba y Guantánamo, siguiendo el plan de desarrollo de la entrevista que aparece en el **ANEXO No. 7**.

Para recoger y procesar la información se elaboró una **MATRÍZ PSICOMÉTRICA** en cada provincia, que arrojó los siguientes resultados:

| PROVINCIA DE CAMAGÜEY                                                                                     |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|------------------|
| MATRIZ PSICOMÉTRICA DE LAS VARIABLES                                                                      | DIRECTORES MUNICIPALES ENTREVISTADOS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | PROBABILIDAD (P) |
|                                                                                                           | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |                  |
| X -- La aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1  | 0  | 1  | 1  | P(x)= 0,84       |
| Y – El perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP                         | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | P(y)= 1,00       |
| P ( x , y )                                                                                               | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1  | 0  | 1  | 1  | P(x,y)= 0,84     |

El 100% de los entrevistados en Camagüey considera que el sistema de actividades posibilita el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP. Sólo dos de ellos focalizan la falta de correlación entre estas variables en la inconsecuente aplicación de las etapas y pasos del sistema de Trabajo, ya que sostienen el criterio de que su adecuado desarrollo debe satisfacer todas las necesidades de aprendizaje de los reservistas, incluyendo la obtención del grado de master o doctor. Resulta evidente que estos compañeros hiperbolizan las posibilidades desarrolladoras del Sistema de Trabajo, pues le atribuyen la posibilidad de ofrecer no sólo la superación primaria, sino también la permanente.

| PROVINCIA DE SANTIAGO DE CUBA                                                                             |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |                          |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|--|
| MATRIZ PSICOMÉTRICA<br>DE LAS VARIABLES                                                                   | DIRECTORES MUNICIPALES ENTREVISTADOS |   |   |   |   |   |   |   |   | PROBA-<br>BILIDAD<br>(P) |  |
|                                                                                                           | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |                          |  |
| X -- La aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | P(x)= 1,00               |  |
| Y – El perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP                         | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | P(y)= 1,00               |  |
| P ( x , y )                                                                                               | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | P(x,y)= 1,00             |  |

En Santiago de Cuba el 100% de los Directores Municipales de Educación correlaciona el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, con la aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo.

La gran mayoría de ellos alega que venían trabajando con este enfoque sistémico antes de la experiencia, por lo que en el marco de la misma, sólo han tenido que incorporar nuevas actividades interactivas entre cuadros y miembros de la REP para perfeccionar lo que estaban haciendo, ya que –realmente-- no explotaban todas las posibilidades que el sistema de actividades propuesto descubre ante ellos.

| PROVINCIA DE GUANTÁNAMO                                                                                   |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
| MATRIZ PSICOMÉTRICA DE LAS VARIABLES                                                                      | DIRECTORES MUNICIPALES ENTREVISTADOS |   |   |   |   |   |   |   |   |    | PROBABILIDAD (P) |
|                                                                                                           | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                  |
| X -- La aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | P(x)= 1,00       |
| Y – El perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP                         | 0                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1  | P(y)= 0,70       |
| P ( x , y )                                                                                               | 0                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1  | P(x,y)= 0,70     |

Los Directores Municipales de Guantánamo --a diferencia de los camagüeyanos y en contraste con ellos--, no atribuyen la falta de correlación entre las variables a la incorrecta aplicación de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo --aún cuando se detectó que dos de ellos no son consecuentes en su aplicación--, sino que localizan el problema en el hecho de que el sistema de actividades propuesto no propicia que los miembros de la REP realicen estudios de maestrías y doctorados, desde sus puestos de trabajo, aspecto que consideran prioritario para el desarrollo de esta fuerza juvenil en el territorio. En este caso, hiperbolizan las potencialidades del sistema de actividades propuesto, al considerar que debe contemplar tanto las formas de superación primaria como las de superación permanente.

En ambas provincias se aprovechó el desarrollo de las propias entrevistas psicométricas para explicar a los compañeros que la aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo, está llamado a propiciar --fundamentalmente-- el perfeccionamiento de la superación primaria (en el puesto de trabajo) de los miembros de la REP, pero que --sin lugar a dudas-- la dinámica del Sistema de Trabajo debe arrojar al finalizar cada curso escolar, en el momento en que se determinan las regularidades más generales, cuáles son las necesidades de preparación y superación que presentan los miembros de la REP, que no han podido ser satisfechas desde el puesto de trabajo y que --por tanto-- requieren atención especializada fuera del mismo. En correspondencia con los resultados de estos análisis se debe determinar entonces, con el mayor grado de precisión que sea posible, quiénes requieren cursos de superación, diplomados, maestrías y doctorados, sobre qué temas deben versar estas modalidades de superación postgraduada e --incluso-- cuándo, dónde, cómo y por quién serán satisfechas estas necesidades de superación permanente.

Para generalizar los resultados obtenidos con la aplicación de las entrevistas psicométricas en las tres provincias, se sintetizaron de la siguiente manera:

| MATRIZ PSICOMÉTRICA<br>DE LAS VARIABLES                                                                   | PROBABILIDAD (P)<br>EN LA PROVINCIA DE |                                           |                                        | TOTAL           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------|
|                                                                                                           | CAMAGÜEY<br>13<br>entrevistados        | SANTIAGO<br>DE CUBA<br>9<br>entrevistados | GUANTÁ-<br>NAMO<br>10<br>entrevistados |                 |
| X: - La aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo | $P(x) = 0,84$                          | $P(x) = 1,00$                             | $P(x) = 1,00$                          | $P(x) = 0,93$   |
| Y: - El perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP                        | $P(y) = 1,00$                          | $P(y) = 1,00$                             | $P(y) = 0,70$                          | $P(y) = 0,90$   |
| <b>COEFICIENTE DE<br/>CORRELACIÓN</b><br>$P(x, y)$                                                        | $P(x,y) = 0,84$                        | $P(x,y) = 1,00$                           | $P(x,y) = 0,70$                        | $P(x,y) = 0,84$ |

De los 32 Directores Municipales que fueron entrevistados en las tres provincias, 27 correlacionan favorablemente las dos variables, lo que significa que el 84% de ellos considera que la aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo, posibilita el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP municipal, en tanto los tres restantes realmente no niegan absolutamente esta correlación, pero hiperbolizan el papel que juegan uno u otro factor en el logro de este objetivo.

En resumen, la aplicación de la entrevista psicométrica permitió constatar que el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP está determinado --al menos en un 84%--, por la aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal.

De modo que con la ayuda de los instrumentos aplicados se pudo demostrar que el sistema de actividades propuesto ofrecía grandes posibilidades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP en las Direcciones Municipales de Educación.

### 3.3. Tercera fase: La validación por resultados

Previendo el desarrollo de esta fase de la investigación, durante el curso escolar 1998-1999 se recogió el comportamiento de los indicadores de eficiencia del trabajo con la REP, tanto en los territorios incorporados a la experiencia como en aquellos que se tomaron como provincias de control.

Con esta información de base, al finalizar el curso escolar 2002-2003 se sometió la propuesta presentada a una **VALIDACIÓN POR RESULTADOS**, concebida y realizada como un análisis comparativo del comportamiento de tales indicadores en el curso escolar 1998-1999 y el estado de los mismos al finalizar el curso escolar 2002-03.

Como no era posible establecer la comparación considerando todo los indicadores de eficiencia del trabajo con la REP, dada la diversidad de los mismos, a los efectos de este estudio se decidió hacer una selección de aquellos que en mayor medida reflejaban el efecto del sistema de actividades diseñado sobre la preparación y superación de los miembros de la REP.

Atendiendo a este criterio se adoptaron los siguientes indicadores para establecer la comparación:

1. TOTAL DE MIEMBROS DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA.
2. TOTAL DE MIEMBROS DE LA PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA.
3. CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP PROMOVIDOS A DISTINTOS CARGOS DE DIRECCIÓN.
4. CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP PROMOVIDOS A CARGOS CATALOGADOS DE CUADROS.
5. CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP GRADUADOS EN MAESTRÍAS.
6. CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP EN ESTUDIOS DE DOCTORADO O PRE-DOCTORADO.

Los resultados del análisis comparativo de los datos estadísticos, son los que se exponen a continuación:

|                            | TOTAL DE MIEMBROS DE LA REP  |             |             |                       |             |             |
|----------------------------|------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|
|                            | PROVINCIAS EN LA EXPERIENCIA |             |             | PROVINCIAS DE CONTROL |             |             |
|                            | CMG                          | S.C.        | GTM         | P.R.                  | V.C.        | L.T.        |
| HASTA EL CURSO 1998 – 1999 | 226                          | 365         | 328         | 395                   | 195         | 203         |
| HASTA EL CURSO 2003 – 2004 | 372                          | 644         | 619         | 408                   | 379         | 342         |
| DIFERENCIA                 | <b>+146</b>                  | <b>+279</b> | <b>+291</b> | <b>+13</b>            | <b>+184</b> | <b>+139</b> |
| INCREMENTO                 | <b>716</b>                   |             |             | <b>336</b>            |             |             |

La cantidad de miembros de la REP es un indicador que acusa de manera directa la efectividad del sistema de actividades de preparación y superación de estos jóvenes, porque allí donde no se les ofrecen alternativas de desarrollo personal y profesional, no quieren incorporarse al movimiento o desertan del mismo.

La práctica demuestra que en los territorios donde no se ofrece a los miembros de la REP una preparación y superación sistemática, en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje e intereses de desarrollo profesional, la cifra total de integrantes del movimiento se va reduciendo paulatinamente.

El análisis comparativo de este indicador acusa que en las provincias que aplicaron experimentalmente el sistema de actividades propuesto, la cantidad de jóvenes que se incorporaron y mantuvieron en el movimiento, duplicó la cifra alcanzada por las provincias que no tuvieron la posibilidad de aplicar este sistema de actividades, lo cual constituye –por sí solo—uno de los indicadores más importantes de su efectividad.

|                             | TOTAL DE MIEMBROS DE LA PRE- REP |              |             |                       |             |             |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|
|                             | PROVINCIAS EN LA EXPERIENCIA     |              |             | PROVINCIAS DE CONTROL |             |             |
|                             | CMG                              | S.C.         | GTM         | P.R.                  | V.C.        | L.T.        |
| HASTA EL CURSO 1998 - 1999. | 286                              | 627          | 357         | 291                   | 321         | 201         |
| HASTA EL CURSO 2003 - 2004  | 649                              | 1627         | 535         | 586                   | 526         | 517         |
| DIFERENCIA                  | <b>+363</b>                      | <b>+1000</b> | <b>+178</b> | <b>+295</b>           | <b>+205</b> | <b>+316</b> |
| INCREMENTO                  | <b>1541</b>                      |              |             | <b>816</b>            |             |             |

Los mismos argumentos anteriores justifican la necesidad e importancia de considerar la cifra total de miembros de la **PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA** como indicador de la efectividad del sistema de actividades propuesto, por lo que resulta significativo que también en las provincias que aplicaron experimentalmente el sistema propuesto, la cantidad de jóvenes incorporados y retenidos en el movimiento fue 1,9 veces superior a la lograda por las provincias de control, cifra que casi logra duplicar los resultados alcanzados por estas últimas.

|                            | CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP<br>PROMOVIDOS A DISTINTOS CARGOS DE DIRECCIÓN |             |             |                       |            |             |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|------------|-------------|
|                            | PROVINCIAS EN LA EXPERIENCIA                                                 |             |             | PROVINCIAS DE CONTROL |            |             |
|                            | CMG                                                                          | S.C.        | GTM         | P.R.                  | V.C.       | L.T.        |
| HASTA EL CURSO 1998 - 1999 | 103                                                                          | 179         | 135         | 190                   | 94         | 105         |
| HASTA EL CURSO 2003 - 2004 | 237                                                                          | 397         | 402         | 236                   | 166        | 218         |
| DIFERENCIA                 | <b>+134</b>                                                                  | <b>+218</b> | <b>+267</b> | <b>+46</b>            | <b>+72</b> | <b>+113</b> |
| INCREMENTO                 | <b>570</b>                                                                   |             |             | <b>231</b>            |            |             |

La promoción de los miembros de la REP a distintos cargos de dirección es un indicador que acusa también la efectividad del sistema de actividades desarrollado en función de la preparación y superación de los mismos, ya que —por regla general— no se promueven compañeros que no demuestran en la práctica la preparación necesaria para asumir cargos más complejos.

Las cifras antes referidas evidencian que en las provincias que entraron en la experiencia, la cantidad de promovidos a cargos de dirección fue 2,4 veces superior a la alcanzada por los que no pudieron aplicar el sistema de actividades propuesto.

| <b>CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP PROMOVIDOS<br/>A CARGOS CATALOGADOS “DE CUADROS”</b> |                                         |             |             |                                  |             |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------|-------------|-------------|
|                                                                                        | <b>PROVINCIAS EN LA<br/>EXPERIENCIA</b> |             |             | <b>PROVINCIAS<br/>DE CONTROL</b> |             |             |
|                                                                                        | <b>CMG</b>                              | <b>S.C.</b> | <b>GTM</b>  | <b>P.R.</b>                      | <b>V.C.</b> | <b>L.T.</b> |
| <b>HASTA EL<br/>CURSO<br/>1998 - 1999</b>                                              | 35                                      | 74          | 39          | 59                               | 41          | 33          |
| <b>HASTA EL<br/>CURSO<br/>2003 - 2004</b>                                              | 107                                     | 199         | 224         | 118                              | 65          | 101         |
| <b>DIFERENCIA</b>                                                                      | <b>+72</b>                              | <b>+125</b> | <b>+185</b> | <b>+59</b>                       | <b>+24</b>  | <b>+68</b>  |
| <b>INCREMENTO</b>                                                                      | <b>382</b>                              |             |             | <b>151</b>                       |             |             |

Mucho más exigente resulta el proceso de análisis del nivel de preparación de los compañeros, cuando se trata de la promoción a cargos catalogados “de cuadros”, sobre todo cuando se proponen jóvenes sobre los que —en no pocas ocasiones— se pone en tela de juicio la experiencia y el nivel de preparación que poseen para desempeñarlos exitosamente. Por eso este indicador refiere doblemente la efectividad del sistema de actividades desarrolladas para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.

Como ilustran los datos anteriores, resulta que en las provincias que experimentaron el sistema de actividades propuesto, también la cantidad de miembros de la REP promovidos a cargos directivos fue 2,5 veces superior a los resultados alcanzados por las restantes provincias.

|                                  |  | CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP<br>GRADUADOS EN MAESTRÍAS |      |     |                          |      |      |
|----------------------------------|--|----------------------------------------------------------|------|-----|--------------------------|------|------|
|                                  |  | PROVINCIAS EN LA<br>EXPERIENCIA                          |      |     | PROVINCIAS<br>DE CONTROL |      |      |
|                                  |  | CMG                                                      | S.C. | GTM | P.R.                     | V.C. | L.T. |
| HASTA EL<br>CURSO<br>1998 – 1999 |  | 0                                                        | 0    | 0   | 0                        | 0    | 0    |
| HASTA EL<br>CURSO<br>2003 – 2004 |  | 10                                                       | 18   | 0   | 1                        | 3    | 0    |
| DIFERENCIA                       |  | +10                                                      | +18  | 0   | +1                       | +3   | 0    |
| INCREMENTO                       |  | 28                                                       |      |     | 4                        |      |      |

La cantidad de graduados en maestrías es uno de los indicadores que refleja cómo el sistema de actividades propuesto para desarrollar --en la dinámica del Sistema de Trabajo--, la **superación primaria** de los miembros de la REP, se complementa con la **superación permanente** de los mismos, lo cual debe ser una resultante de esa misma dinámica.

Si bien es cierto que en Guantánamo y Las Tunas este indicador pudo estar muy afectado por la falta de un fuerte potencial científico en sus respectivas universidades pedagógicas --requisito imprescindible para desarrollar maestrías--; puede ignorarse la situación de estos dos territorios sin que se afecten los resultados generales, pues no es esa la situación que presentan las restantes provincias analizadas: Como reflejan los datos, en Camagüey y Santiago de Cuba la cantidad de MASTER llegó a ser siete veces superior a la que se lograron Pinar del Río y Villa Clara, aún cuando también cuentan con institutos superiores pedagógicos científicamente muy bien dotados.

|                                  |  | CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA REP<br>EN ESTUDIOS DE DOCTORADO O PRE-DOCTORADO |      |     |                          |      |      |
|----------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------|------|-----|--------------------------|------|------|
|                                  |  | PROVINCIAS EN LA<br>EXPERIENCIA                                            |      |     | PROVINCIAS<br>DE CONTROL |      |      |
|                                  |  | CMG                                                                        | S.C. | GTM | P.R.                     | V.C. | L.T. |
| HASTA EL<br>CURSO<br>1998 - 1999 |  | 0                                                                          | 28   | 8   | 0                        | 0    | 3    |
| HASTA EL<br>CURSO<br>2003 - 2004 |  | 47                                                                         | 66   | 7   | 26                       | 2    | 12   |
| DIFERENCIA                       |  | +47                                                                        | +38  | -1  | +26                      | +2   | +9   |
| INCREMENTO                       |  | 86                                                                         |      |     | 37                       |      |      |

La cantidad de miembros de la REP en estudios de doctorado o pre-doctorado, es un indicador que complementa las conclusiones a las que induce el anterior y –además– revela la proyección estratégica con que se concibe y desarrolla la preparación y superación de los miembros de la REP.

Una primera lectura de los datos estadísticos acusa que en las provincias que aplicaron experimentalmente la experiencia, 86 miembros de la REP desarrollan estudios doctorales, mientras sólo 37 lo hacen en las restantes, lo que indica que las primeras duplican lo logrado por las segundas. Pero si también en este caso se ignoran los datos estadísticos de Guantánamo y Las Tunas, atendiendo al mismo factor antes apuntado y considerando además que –por lo mismo–, sus doctores se forman en Holguín o Santiago de Cuba, resulta que las provincias contempladas en la experiencia triplican a las restantes en la cantidad de miembros de la REP incorporados a estudios doctorales, aún cuando tienen en sus respectivos ISP tantos doctores como aquellas.

En resumen, puede decirse que el sistema de actividades propuesto para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, fue sometido a una triple validación –teórica, experimental y por resultados–, de las cuales emergió fortalecido y victorioso.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

1. Existen suficientes argumentos científicos, pedagógicos, ideopolíticos, jurídicos y organizativos, para concebir, dirigir y desarrollar la preparación y superación de los miembros de la REP, como un **SISTEMA DE ACTIVIDADES** que se desarrolla en la propia dinámica del **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**.
2. Se trata de un **SISTEMA DE ACTIVIDADES INTERACTIVAS** entre dirigentes y miembros de la REP, que se desarrollan en función de **objetivos formativos** predeterminados por los fines que persigue el movimiento, y mediante el desarrollo de **métodos de dirección** y **modos de actuación** propios de la capacitación en el puesto de trabajo.
3. Por tanto, tal **SISTEMA DE ACTIVIDADES INTERACTIVAS** forma parte del **SUBSISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL** del **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**.
4. En consecuencia, las actividades propuestas no sólo son aplicables en el trabajo con los miembros de la REP, sino también al resto de los componentes de la Política de Cuadros –Reserva Especial Técnica, Reserva Especial Científica y otras reservas de cuadros--, así como al resto del personal docente.
5. Al desarrollar el **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL** teniendo en cuenta la realización de distintas **actividades interactivas** entre los principales cuadros municipales y los miembros de la REP en cada una de sus etapas y pasos, se logra perfeccionar la **superación primaria** de los reservistas y proyectar la **superación permanente** de los mismos, en correspondencia con sus verdaderas necesidades de aprendizaje y con sus intereses de desarrollo profesional.

6. La aplicación consecuente del **SISTEMA DE ACTIVIDADES** propuesto para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, no se reduce al desarrollo de los ejemplos recogidos en esta tesis, sino que implica –además--, la aplicación de una **concepción de la actividad de dirección** encaminada a este fin, a partir de la cual se debe desplegar la iniciativa creadora de los cuadros municipales en cada territorio.
7. La importancia, actualidad y novedad de la propuesta presentada radica en que ofrece una vía concreta para perfeccionar el trabajo con la REP en las Direcciones Municipales de Educación --lo cual constituye una prioridad básica de la Política de Cuadros del MINED--, así como en el hecho de que, por primera vez, se establece cómo debe ser atendida la PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA desde la estructura municipal de Educación, ya que con la municipalización de la Educación Superior Pedagógica, sus integrantes dejaron de estar concentrados en los ISP y pasaron a formarse directamente en los centros docentes de cada territorio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana, 2002.
2. Álvarez de Zayas, C. "LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN SOCIAL. Editorial Academia. La Habana, Cuba, 1996.
3. Assmán, G. "FUNDAMENTOS DE SOCIOLOGÍA MARXISTA-LENINISTA." Editorial Dietz. Berlín, RFA, 1977.
4. Atkinson, J.W. "AN INTRODUCTION ON TO MOTIVATION". Editorial Van Nostrand. Princenton, 1996.
5. Beer, S. "CIBERNÉTICA Y ADMINISTRACIÓN". Editorial Continental. S.A. México, 1983.
6. Bertalanfly, Ludwin Von. (1954) "TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS". Editorial Continental. S.A. México, 1990.
7. Caballero Cárdenas, Elvira. "EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE SUPERACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN CUBA". Tesis en opción del título de Master en Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV, La Habana, 1996.
8. Carrazana Valdés Rafael. "BARRERAS Y RETOS DEL TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LA PROVINCIA DE GRANMA". Tesis en opción del grado académico de Master en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. Granma, 2001.
9. Codina Jiménez, Alexis. "¿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, 1998.

10. Colectivo de autores. "MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA TEORÍA PEDAGÓGICA". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba, 1998.
  
11. Colectivo de autores. "ENFOQUES Y MÉTODOS PARA LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES". Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Universidad de La Habana. Impreso por el Departamento Poligráfico del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. La Habana, 1990.
  
12. Comisión Central de Cuadros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y RESERVAS". En *"DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS"*. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, marzo del 2000.
  
13. Comisión Central de Cuadros. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS". En *"DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS"*. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000.
  
14. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de La República de Cuba. "CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO". La Habana, 1996.
  
15. Consejo de Estado (1999). "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.
  
16. Davis, Keith y Newstrom, John W. (1985). "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". McGraw-Hill. EE.UU. Traducción al Español de la séptima edición, publicada por el Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1998.
  
17. Ferrer López, Miguel Ángel. "ENFOQUE PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO EN EL EQUIPO METODOLÓGICO MUNICIPAL DE SECUNDARIA BÁSICA". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1999.
  
18. Fuentes Medina, Odesa: "UNA ALTERNATIVA CIENTÍFICO

METODOLOGICA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN EDUCACIONAL DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA PROVINCIA SANTIAGO DE CUBA". Tesis presentada en opción del grado académico de Master en Planeamiento y Supervisión Educativa. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). La Habana, 2002.

19. Gallegos Badilio, R y Pérez Miranda, R. "REPRESENTACIONES Y CONCEPTOS CIENTÍFICOS: UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN". Editorial Universidad Pedagógica. Santafé de Bogotá, Colombia, 1994.
20. Garza Mercado, Ario. "MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN." Colegio de México. Tercera Edición. Distrito Federal. México, 1991.
21. Gimeno Sacristán, José. "EL PERFECCIONAMIENTO COMO DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD DOCENTE". En *"CURSO DE FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES DE LA EDUCACIÓN"*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. OEI para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, 1996.
22. González de la Torre, Grisell. "LA CONCEPCIÓN SISTÉMICA DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA SUPERACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS". Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CENESEDA-ISPEJV. La Habana, 1997.
23. **González Ramírez, Jorge. "CONCEPCIÓN PARA LA ATENCIÓN A LA PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DEL DISEÑO DE LA CARRERA". Ponencia presentada al evento de base de Pedagogía 2000. Holguín, 1999.**
24. González Ramírez, Jorge: "EL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN SU TRÁNSITO AL CARGO DE DIRECTOR DE CENTRO DOCENTE". Tesis presentada en opción del grado académico de Master en Investigación Educativa. ISP "José de La Luz y Caballero". Holguín, 2003.
25. Guevara de la Serna, Ernesto. "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, 1986.

26. Herber, R y Jung, H. "EL TRABAJO CON LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN SOCIALISTA". Berlín, 1968. (Citados por Ricardo Machado en "*FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO*". Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1990.
27. Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. "ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO SITUACIONAL." Editorial Prentice Hall. Hussey. México, D.F, 1998.
28. Host Berger e Ingolf Waltenberg (1972). "PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN SOCIOLÓGICA". Universidad de Humboldt de Berlín, RDA, 1972. Editado por el Departamento de Orientación Revolucionaria del C.C. del PCC. La Habana, 1974.
29. ICCP. "CONVOCATORIA A LOS PROGRAMAS RAMALES DEL MINED". Impresión Ligera. Ministerio de Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, 2000.
30. Labarrere Sarduy, A. "LEV SEMIÓNOVITCH VIGOTSKY Y LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA". En "*CURSOS PRE-REUNIÓN DEL II SIMPOSIO IBEROAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN*." La Habana, 1998.
31. Lara López, Felipe. "METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN DE SISTEMAS: UN ENFOQUE PRESCRIPTIVO". En "*CUADERNO DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA*". México, 1990.
32. Lenin, V.I. (1914-1915). "CUADERNOS FILOSÓFICOS". En "*OBRAS COMPLETAS*". Tomo XXXVIII. Editora Política. La Habana, 1963.
33. Linares Borrell, María. "PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS". En *FOLLETOS GERENCIALES*, Año III, No. 12 (Diciembre 2000), Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2002.
34. Machado Bermúdez, Ricardo. "*FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO*". Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1990.

35. Marx, Carlos. (1867). "EL CAPITAL". Tomo 1. Editorial Venceremos. Instituto Cubano del Libro. La Habana, 1963.
36. 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.
37. **Ministerio de Educación. "CARTA CIRCULAR No 12/2002: ATENCIÓN A LA PRE-RESERVA Y RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL MARCO DE LA MUNICIPALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES". La Habana, 2002.**
38. **Ministerio de Educación. "CARTA CIRCULAR No. 15/2001: SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO CON LA PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES PEDAGÓGICOS". La Habana, 2001**
39. Ministerio de Educación. "RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA". Documento normativo. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 1991.
40. **Ministerio de Educación. "TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DEL CURSO 1995-96" Documento normativo. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 1995.**
41. Omarov, A.M. "DIRECCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIALISTA". Impreso por la Unidad Productora No. 6 " René Meneses". La Habana, Cuba, 1977.
42. Omarov. A.M. "ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD". Editorial ORBE. Tomo 1. La Habana, 1977.
43. Organización de Estados Americanos (O.E.A). "DECLARACIÓN FINAL DE LA V CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN". En Revista *LA EDUCACIÓN*. No. 123-125. I- III. EE.UU., 1996. Pág. 183.
44. Quesada Serrano, Elva. "MODELO Y ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL TERRITORIO SANTIAGO DE CUBA". Tesis en opción al título de Master en

Didáctica de la Educación Superior. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 1999.

45. Samoura, Karifa. (1999). "DISEÑO DE UN MODELO SISTÉMICO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA Y METODOLÓGICA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, 1999.
46. Valiente Sandó, Pedro. "CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA". Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP José de la Luz y Caballero. Holguín, 2002.
47. Valiente Sandó, Pedro. "PROPUESTA DE SISTEMA DE SUPERACIÓN PARA ELEVAR LA PROFESIONALIDAD DE LOS DIRECTORES DE CENTROS DOCENTES". Tesis en opción del título de Master en Investigación Educativa, ICCP – MINED. La Habana, 1997.
48. Valle Lima, Alberto D. "LA DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN. APUNTES." Publicación en soporte magnético. ICCP. La Habana, 2000.
49. Valle Lima, Alberto y otros. "¿CÓMO TRANSFORMAR LA ESCUELA CUBANA ACTUAL?". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1994.
50. Vázquez Pérez, María Caridad. "PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO QUE CONTRIBUYE A FORMAR EL LIDERAZGO EDUCACIONAL EN EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA. Tesis presentada en opción del grado académico de Master en Educación Avanzada. ISP "Félix Varela". Villa Clara, 2003.

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

**Documento normativo <sup>1</sup>**

# **RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA**

**AUTOR: DIRECCIÓN DE CUADROS DEL MINED**

**Ciudad de La Habana, 1991**

---

<sup>1</sup> A partir de este primer documento normativo se constituyó el MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA en todas las Direcciones Provinciales de Educación e Institutos Superiores Pedagógicos del país.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE CUADROS

**RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA**

**La necesidad creciente de cuadros y funcionarios, capaces, creadores, con las cualidades y características que demanda nuestra Educación, dirigentes políticos de alta responsabilidad en la defensa de nuestra ideología y, por tanto, estrechamente vinculados a la continuidad de la revolución y del socialismo, es un reto que nos obliga de inmediato a buscar formulas que nos permitan dar respuesta a este problema de importancia estratégica.**

En las masas- se expresa en los documentos donde está plasmada nuestra política de cuadros- existe una fuente inagotable de talentos y lo que se trata es de encontrarlos, reconocerlos, formarlos y promover de una forma adecuada, a los verdaderos dirigentes.

Por ello, partiendo del concepto expresado por el Che de que el cuadro es un creador, un técnico de buen nivel político que pueda llevar adelante un sector y desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección, el Ministerio de Educación, como parte de la política de formación de cuadros, ha considerado conveniente e importante, acometer de inmediato un trabajo que tiene como objetivo primordial utilizar la cantera natural que representa los mejores graduados de los institutos superiores pedagógicos y mediante un proceso de selección, preparación y educación adecuado, promover a cargos de dirigentes y técnicos a aquellos compañeros que dentro de ellos tengan más condiciones y estén mejor preparados para desempeñar con eficiencia esas responsabilidades.

Los principios fundamentales que regirán este trabajo fueron expresados por el Che:

- ✓ "Para lograrlo hay que empezar por el principio selectivo en la masa, es allí donde hay que buscar las personalidades nacientes, probadas en el sacrificio o que empiezan a mostrar sus inquietudes...."
- ✓ "Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlos al máximo, para educarlos, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirla en el valor más útil de la nación...."
- ✓ "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario...., en la exigencia de la responsabilidad del individuo por sus actos, en la disciplina que coarte cualquier debilidad transitoria y que no esté reñida con una alta dosis de iniciativa, en la preocupación constante por todos los problemas de la revolución..., llevándolos mediante responsabilidades cada vez más complejas a probarse en el trabajo práctico...."

Teniendo en cuenta el concepto, objetivo y principios expuestos, nos propusimos:

- ✓ Realizar un trabajo encaminado a la selección de los graduados más integrales de los institutos superiores pedagógicos, a partir del curso escolar 1990-91, tomando en cuenta su destacada actitud política en tareas asignadas, fundamentalmente por la FEU y la UJC, su aprovechamiento docente y sus cualidades políticas y de dirigentes estudiantiles y partiendo de su voluntariedad e incondicionalidad, integrarlos en una reserva pedagógica que mediante un plan elaborado al efecto sea preparada, desarrollada y evaluada sistemáticamente.
- ✓ Localizar por todo el país a los mejores estudiantes y dirigentes estudiantiles que se graduaron como mínimo en los últimos cinco años (curso 1986 al 1990-91) de los cursos regulares y por encuentros y valorar el nivel profesional alcanzado, su desarrollo actual y las tareas y responsabilidades desarrolladas en estos años, tanto los que están en educación, como en tareas de dirección en organizaciones estudiantiles y políticas y en dependencia de los resultados de este estudio, elaborar propuestas de medidas futuras y de atención y desarrollo de los que hayan mantenido sus condiciones en el caso de los que trabajan en educación, previa consulta con las organizaciones donde desarrollan sus funciones.
- ✓ Localizar por todo el país a los docentes en ejercicios, estudiantes de los cursos para trabajadores de los institutos superiores pedagógicos y valorar la calidad de su trabajo, sus perspectivas y resultados que obtiene en sus estudios y de acuerdo con estas valoraciones proponer acciones de atención y desarrollo a los que reúnan potencialmente las condiciones como cuadro.

### **La Reserva Especial Pedagógica**

**Se creará a partir del proceso de selección de los graduados del curso 1990-91, de los localizados de las últimas cinco graduaciones y de los localizados en los cursos para trabajadores. Un grupo reducido se atenderá directamente por la Dirección del Ministerio de Educación y el resto quedará bajo el control directo de las Direcciones Provinciales de Educación correspondientes.**

Esta reserva especial pedagógica se incrementará anualmente con la selección de los egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos y de otros compañeros que se vayan localizando o detectando y permitirá en 2 ó 3 años integrar, con aquellos que han mantenido o desarrollado las cualidades y condiciones por las cuales fueron seleccionados, una reserva de cuadros para cargos de dirección de centros docentes y direcciones municipales de educación de primera instancia y para los restantes niveles de educación u otras tareas o responsabilidades, progresivamente.

**La Reserva Especial Pedagógica se integrará a partir de los principios de:**

**SELECTIVIDAD:** Dentro de los egresados de cada año de las carreras pedagógicas, de los que están en ejercicio y se han graduados en los últimos cinco años o en otras tareas de dirección política que les hayan sido asignadas.

**Se tendrá en cuenta:**

- ✓ Buen aprovechamiento docente
- ✓ Buena evaluación integral
- ✓ Destacada actitud y cualidades político-ideológicas
- ✓ Condiciones y aptitudes de dirección

**VOLUNTARIEDAD:** Estar en disposición de integrar esta reserva pedagógica y cumplir las tareas que como miembros de la misma se le asignen en cada etapa.

**INCONDICIONALIDAD:** Para ser ubicados en cualquier lugar del país o tipo de centro donde sea necesario o conveniente y para asumir cualquier responsabilidad que se les dé.

Los miembros de la Reserva Especial Pedagógica estarán sujetos a:

A) Un plan de desarrollo basado fundamentalmente en:

- ✓ Su formación como buenos docentes (en los 2 ó 3 primeros años).
- ✓ Probarse y desarrollarse en la actividad y el quehacer diario.
- ✓ Asignación de tareas y responsabilidades cada vez más complejas.
- ✓ Auto preparación y auto superación.
- ✓ Diferentes formas de capacitación.

B) Una evaluación sistemática

**En la realización de esta tarea juegan papeles importantes el Ministerio de Educación, los Institutos Superiores Pedagógicos y las direcciones Provinciales de Educación.**

Al Ministerio de Educación le corresponde:

- ✓ Trazar la política y lineamientos a seguir en la selección y constitución de la reserva especial pedagógica de acuerdo con todos los factores que deben participar de una u otra forma.
- ✓ Decidir sobre la ubicación laboral, los movimientos y las responsabilidades y tareas a asignar a los integrantes de la reserva controlada nacionalmente y orientar en estos aspectos a las entidades responsabilizadas con las reservas controladas provincialmente.
- ✓ Orientar la elaboración de un plan de desarrollo para cada integrante de la reserva y controlar sistemáticamente su cumplimiento.
- ✓ Conformar y mantener actualizado un expediente a cada compañero que integre la reserva controlada nacionalmente y velar porque de igual forma se haga con las reservas que controla cada provincia.
- ✓ Brindar atención sistemática por diferentes vías a la reserva que controla, efectuar contactos con ellos y evaluar su desarrollo, para lo que tomara como elementos, entre otros, su evaluación profesoral, y el cumplimiento de

su plan de desarrollo. A partir de esto, se determinará la permanencia o no de cada compañero en la reserva especial pedagógica, su traslado a la reserva de cuadro y los ajustes en su plan desarrollo.

- ✓ Determinar las funciones y tareas que asumirán en este plan los institutos superiores pedagógicos y las direcciones provinciales y municipales de educación y controlar su cumplimiento.

A los Institutos Superiores Pedagógicos les corresponde:

- ✓ Elaborar un plan de atención a los estudiantes conjuntamente con todos los factores de centro: PCC, UJC, y la FEU encaminado a identificar desde el primer año a los estudiantes que se destaquen docentemente, por sus cualidades políticas y por sus aptitudes o capacidades de dirección y brindarles una atención diferenciada para el desarrollo de esas capacidades durante todos los años de la carrera, evaluando las tareas y responsabilidades que se le han asignado para su desarrollo, tanto docente como extradocente, productivas, científicas, investigativas, en la defensa, etc.
- ✓ Seleccionar en el último año de la carrera los mejores y más destacados integralmente y con condiciones potenciales para dirigir o para asumir diferentes responsabilidades.
- ✓ Efectuar de reunión y análisis con todos los preseleccionados por el Consejo de Dirección conjuntamente con las direcciones del PCC, UJC y la FEU del instituto y con la presencia del Director Provincial, explicarles el interés de integrarlo a una reserva especial pedagógica con el objetivo de desarrollar sus potencialidades al propio tiempo que contribuyan a resolver las necesidades de la educación, y conocer de su disposición y posibilidades de incorporarse al plan y ser ubicados en cualquier lugar donde sean necesarios en cumplimiento, tanto de su servicio social, como posteriormente, y de cumplir cualquier misión que se le asigne.
- ✓ Confeccionar una ficha de los que voluntariamente acepten, que contenga datos generales, socio-políticos y estudiantiles que junto a una foto remitirán al Ministerio de Educación y permitirá comenzar a conformar su expediente y determinar los que conformarán la reserva controlada nacionalmente y las reservas controladas por las provincias.
- ✓ Elaborar conjuntamente con la Dirección Provincial donde serán ubicados en su primer año de acuerdo a las indicaciones que al respecto envíe el Ministerio, un plan de desarrollo de cada uno que analizarán con cada graduado y copia del cual formará parte de su expediente.
- ✓ Participar con los restantes factores en las actividades de atención, desarrollo y superación de esta cantera y posteriormente reserva de cuadro.

A las Direcciones Provinciales de Educación les corresponde:

- ✓ Participar junto al ISP correspondiente, en la reunión de información y análisis con los estudiantes y en la elaboración y discusión del plan de desarrollo según las indicaciones recibidas y las características y condiciones de cada graduado.

- ✓ Localizar en sus territorios, en un trabajo conjunto con los ISP correspondientes, a los mejores estudiantes y dirigentes estudiantiles, graduados a partir del curso 1986-87 que están en el ejercicio de la docencia, en responsabilidades técnicas o en tareas de dirección docentes o políticas; hacer las valoraciones de cada caso, y aquellos que mantengan las condiciones y estén de acuerdo en integrarse a la reserva, confeccionarle la ficha y el plan de desarrollo correspondiente.
- ✓ Ubicar a los graduados integrantes de la reserva especial pedagógica en los municipios y tipos de centros que de acuerdo a las necesidades, tanto territoriales como para el propio desarrollo de los miembros de la reserva, determine el Ministerio de Educación.
- ✓ Brindar atención sistemática al desarrollo y evaluación de estos graduados, así como a las tareas de capacitación y superación que se designen en sus planes de desarrollo, conjuntamente con el ISP.
- ✓ Asegurar y controlar que todos los integrantes de la reserva especial pedagógica, ubicados en su territorio, reciban al finalizar cada curso escolar su evaluación como docentes que deben realizar los directores de los centros donde estén ubicados o sus jefes inmediatos superiores cuando ya ocupen otras responsabilidades.

#### Ubicación laboral y planes de desarrollo.

- ✓ Los planes de desarrollo para cada integrante de la reserva especial pedagógica, incluirán fundamentalmente actividades concretas cada año en dependencia del análisis que se haga de sus características, potencialidades y necesidades de conocimientos para las diferentes misiones, funciones y tareas que se le van asignar.
- ✓ Parte importante de su plan de desarrollo está en su ubicación laboral por diferentes niveles y tipos de centros, en el desarrollo de distintos programas y en la rotación a partir del tercer año por diferentes cargos y responsabilidades.
- ✓ Un principio básico es que durante los dos primeros años la tarea fundamental estará en la docencia, dirigida a lograr experiencia y a ser buenos profesores, a dominar diferentes programas, a autosuperarse y autoprepararse profesionalmente, a la participación activa en el trabajo integral de la escuela, con los alumnos, los padres y la comunidad.
- ✓ Podrían tener fundamentalmente a partir de su segundo año, algunas responsabilidades como profesores guías o en organizaciones políticas y sindicales circunscriptas al centro donde laboran. Asimismo comenzaría a partir de este año su preparación para responsabilidades mayores.
- ✓ Ya a partir del tercer año y en dependencia de su nivel de preparación y el desarrollo alcanzado, podrían rotarse por diferentes responsabilidades técnicas o cargos de dirección cada vez más complejos y se utilizarán otros métodos: postgrados, sustituciones planificadas, tutorías o adiestramientos por dirigentes eficientes en distintos cargos, consultorías, entrenamientos, cursos cortos de técnicas de dirección y atención directa en el puesto de trabajo por entrenadores de cuadros o dirigentes de éxitos, entre otros.

## **ANEXO 2**

**Documento normativo<sup>2</sup>**

# **TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DEL CURSO 1995-96**

**AUTOR: DIRECCIÓN DE CUADROS DEL MINED**

**Ciudad de La Habana, junio de 1995**

---

<sup>2</sup> Este documento no sustituye al anterior --titulado "*RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA*"--, sino que precisa el trabajo a realizar con los miembros de la REP, a partir del curso escolar 1995-96

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE CUADROS**

**TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DEL CURSO 1995-96**

**Introducción**

Entre los problemas principales que están afectando la política de cuadros en el Estado, entre otros, se encuentra la gran inamovilidad y consecuentemente el envejecimiento de los cuadros en muchas de las estructuras de dirección.

Con el fin de evitar esto, en el sector educacional se comenzó a trabajar activamente desde hace 3 años en la selección de los mejores y más integrales graduados de los Institutos Superiores Pedagógicos y la constitución de la Reserva Especial Pedagógica, fuente esencial a partir de la cual rejuvenecer las reservas de los cargos y posteriormente las plantillas de cuadros de cada nivel.

Sin lugar a dudas, se han cumplido los primeros objetivos que nos propusimos a pesar de diferencias que aún subsisten en el proceso de detección y selección de aquellos de aquellos con las mejores cualidades y condiciones.

Entre estos objetivos cumplidos están:

- ✓ La selección de cerca de 2000 jóvenes en todo el país.
- ✓ El alto nivel de motivación logrado en sus miembros.
- ✓ El de un nivel de información y preparación general mediante la realización de un grupo de actividades.
- ✓ La atención personal, que en la mayoría de los casos, la han brindado los cuadros centro.

Sin embargo, a pesar de que algunos de estos jóvenes profesionales tienen 5 años de graduados, con magníficos resultados como docentes, con éxitos en su labor educativa, metodológica, científica e investigativa, su desarrollo ascendente se ha visto en algunos lugares frenado, pues existe aún temor a comenzar su promoción paulatina. Es evidente que a este temor contribuye el hecho de que efectivamente, no siempre se ha logrado una preparación suficiente de ellos y esto sólo será posible:

1. Cuando se logre una atención diferenciada a cada caso, según su especialidad, enseñanza, nivel de desarrollo, insuficiencias y necesidades profesionales.
2. Cuando cada cuadro centro y cuando cada enseñanza tomen como suyas estas tareas de preparación y desarrollo diferenciado de cada miembro de la Reserva especial Pedagógica.

Por este motivo fue que se orientó a los directores provinciales que para finales del presente curso se comenzarán a todos los jóvenes integrantes de la Reserva especial Pedagógica, con 2 o más años en la docencia y a prepararlos para asumir esos cargos, promoviéndolos según sus potencialidades y posibilidades a cuadros que van desde jefes de ciclos o departamento, secretarios docentes, subdirectores y directores de centros hasta funcionarios y cuadros municipales y provinciales.

Pero este paso no es suficiente, de ahí la necesidad de pasar a una etapa cualitativamente superior en el trabajo con la Reserva Especial Pedagógica en el curso escolar 1995-96 para lograr verdaderamente las expectativas que con este movimiento nos hemos propuesto.

#### **TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DE CURSO 1995-96.**

1. En cada Dirección Provincial de Educación debe seleccionarse un grupo de integrantes de la Reserva Especial Pedagógica que serán atendidos directamente por el Director Provincial y los jefes de las enseñanzas de la provincia.
  - a) Incluirá tantos miembros de la Reserva Especial Pedagógica del Ministerio como de la Provincia.
  - b) Se conformará con representación de:
    - ✓ Aquellos que tienen 1 ó más años de experiencia laboral (graduados en 1994 o antes)
    - ✓ Una selección de los graduados en 1995 y que comienzan su vida laboral.
    - ✓ Una representación de los que fueron preseleccionados Reservas Especial Pedagógica al terminar en 1995 su cuarto año y realizan su práctica docente en 1995'96.
  - c) Este grupo (entre 30 y 50 aproximadamente) es que tiene las mejores condiciones y también las mayores posibilidades (residencia cercana) para ser cuadros de la Dirección Provincial o el ISP en un futuro. (El grupo se forma para esto, aunque antes pasen por cargos de dirección de escuela y municipio).
- 2) Lo dirige y atiende personalmente el Director Provincial y sus cuadros provinciales (las Enseñanzas).
- 3) La unidad de cuadros provincial trabaja en la organización coordinación inicial y en el control y seguimiento de esta de esta actividad. Debe compulsar y colaborar con los cuadros en la organización de las actividades de preparación de este grupo de la Reserva Especial Pedagógica, pero no son los ejecutores de ello.
- 4) Debe elaborarse un plan general del grupo de lo cual se deriva un plan individual de desarrollo de cada compañero (o viceversa), según sus potencialidades y posibilidades así como de sus necesidades de aprendizaje.

- 5) Este plan debe controlarse periódicamente y al finalizar el curso escolar 1995-96 debe realizarse un análisis de cada compañero por las enseñanzas correspondientes: ¿Cuál es el nivel de desarrollo alcanzado por cada uno? ¿Debe mantenerse en el cargo o a cual cargo debe ser promovido en el curso 1996-97? ¿Qué preparación necesitará para ello? ¿Cuál será su plan de desarrollo para el curso 1996-97, a qué se le dará continuidad y que elementos nuevos deben introducirse? ; etc.
- 6) De cada uno de los grupos debe elaborarse y actualizarse anualmente una cifra contentiva de sus principales datos.

### **Contenido del plan general y el individual de compañero**

El plan general y los planes individuales se elaborarán de conjunto con el ISP y los planes individuales deberán contener en esencia los aspectos siguientes:

- 1) Las actividades de preparación teóricas y prácticas, propias del cargo que ocupa y que están diseñadas por el centro o por el municipio donde labora: actividades metodológicas, seminarios, talleres, clases demostrativas, abiertas, encuentros o intercambios de experiencias, reuniones de análisis, orientación y valoración del trabajo, etc.
- 2) Las actividades de superación profesional (técnicas, científicas, económicas, etc.)
  - ✓ Quiénes pueden por la labor desarrollada científica e investigativa y el desarrollo logrado comenzar un doctorado, una maestría o un curso de superación postgraduada.
  - ✓ Qué investigaciones continuar o iniciar de acuerdo a las necesidades o problemas del lugar donde está ubicado.
  - ✓ Qué trabajo diploma van a desarrollar los alumnos de 5to año, integrantes del grupo que realizan su práctica docente y que sean de interés al territorio y al ISP.
  - ✓ Quiénes pueden participar en un evento, jornada pedagógica, o científica como delegado, como ponente, etc.
  - ✓ Quiénes requieren y pueden iniciar el estudio de un idioma extranjero, de computación, etc.
- 3) Las actividades relacionadas con su preparación específica para cuadro de dirección.
  - ✓ Cursos o preparación en teorías y técnicas de dirección.
  - ✓ Cursos, seminarios o talleres de actualización política.
  - ✓ Preparación en problemas relacionados con la defensa del país.

- 4) **Actividades de autosuperación** muy específica según sus necesidades individuales y dirigidas por cada una de las enseñanzas a las que pertenecen.
- 5) **Actividades Prácticas** que los familiaricen con actividades propias de los cargos que asumirán.
  - ✓ Participar en visitas programadas a centros de referencia.
  - ✓ Participar en visitas de EMC que organice la provincia.
  - ✓ Ser invitados a algunas reuniones, actividades, talleres, seminarios, etc. Programados por las enseñanzas correspondientes.
  - ✓ Reuniones periódicas (2 ó 3 como mínimo en el año) de intercambio entre ellos, y con los principales dirigentes provinciales.

Los directores provinciales deben orientar la creación de grupos y de un trabajo semejante en cada dirección municipal. Debe tratarse en concreto que cada miembro de la REP y cada estudiante de 5to. Año preseleccionado que realiza su práctica decente, esté controlado, tenga un plan de desarrollo y pertenezca a u grupo específico adscriptos al Ministerio de Educación, a una Dirección Provincial o una Dirección Municipal.

Dirección de Cuadros  
Julio de 1995

## Anexo del documento normativo

### **FICHA DEL MIEMBRO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA**

#### 1. Datos Generales

- Nombre y apellidos
- Fecha de nacimiento
- Sexo
- Estado civil y número de hijos
- Año y lugar de graduado
- Especialidad
- Índice académico
- Militancia
- Dirección particular y teléfono
- Edad

#### 2. Responsabilidades ocupadas durante sus estudios en la FEEM, UJC y la FEU.

#### 3. Trayectoria laboral ( desde su práctica docente)

| Cargo | Centro | Evaluación | Desde | Hasta |
|-------|--------|------------|-------|-------|
|-------|--------|------------|-------|-------|

#### 4. Trayectoria científica o investigativa durante sus estudios y sus años de vida laboral.

#### 5. Característica personales más sobresalientes ( 1 foto )

## **ANEXO 3**

**Selección de contenidos<sup>3</sup>**

# **REFERENCIAS A LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**Ciudad de La Habana, 19 de abril del 2000**

---

<sup>3</sup> EN ESTE ANEXO SE RECOGEN LAS REFERENCIAS DIRECTAS AL MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA QUE APARECEN EN EL REGLAMENTO, HACIENDO ABSTRACCIÓN DEL RESTO DE SU CONTENIDO.

**REPÚBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**ARTÍCULO 26:** Los componentes principales de la Reserva de Cuadros del Ministerio de Educación son:

- a). LAS RESERVAS DE LOS CUADROS
- b). LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA
- c). LA RESERVA ESPECIAL TÉCNICA
- d). LA RESERVA ESPECIAL CIENTÍFICA

**ARTÍCULO 31:** La RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA se conforma con los más revolucionarios e integrales egresados de los institutos superiores pedagógicos. El trabajo con este componente de la Reserva de Cuadros se realiza atendiendo a las siguientes precisiones:

- a). Desde la selección para carreras pedagógicas y los primeros años de estudios en los institutos superiores pedagógicos se detectan y seleccionan los estudiantes que demuestran poseer condiciones políticas y actitudes para la conducción de grupos formales e informales, así como resultados integrales y académicos satisfactorios, con el objetivo de potenciar la Pre-reserva Especial Pedagógica.
- b). La Pre-reserva Especial Pedagógica, para su mejor atención, seguimiento y control, se organiza de la forma siguiente:
  - 1. El grupo del Rector del Instituto Superior Pedagógico, conformado por los mejores pre-reservistas del instituto.
  - 2. El grupo del Decano de la Facultad, integrado por todos los miembros de la pre-reserva de su facultad.
- c). Los estudiantes que ocupan cargos de dirección en la FEU y la UJC en los institutos superiores pedagógicos constituyen la cantera fundamental para integrar la pre-reserva.
- d). La pre-reserva debe ser objeto de una atención sistemática y diferenciada por parte de los principales cuadros de dirección de los institutos superiores pedagógicos, fundamentalmente de las facultades, de las organizaciones políticas y estudiantiles del centro y de las direcciones provinciales de educación, a fin de garantizar la selección de los mejores para integrar la Reserva Especial Pedagógica.
- e). En el quinto año de la carrera se realiza la selección final para integrar la Reserva Especial Pedagógica a partir de los principios de voluntariedad, selectividad e incondicionalidad, en un proceso político y democrático a nivel de aula y facultad, en el que se tengan en cuenta los criterios de todos los factores que puedan contribuir a la selección, particularmente los de los directores de centros, donde realizaron la práctica laboral.

- f). Los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, antes de ocupar cargos de dirección deben consolidar su preparación profesional en la docencia, como regla general, por un período no menor de dos años.
- g). Los miembros de la Reserva Especial Pedagógica pueden asumir cargos de dirección en organizaciones políticas, estudiantiles y sindicales, si previamente se consulta cada caso con el Ministro de Educación y este lo autoriza.
- h). Los principales cuadros de dirección del Organismo Central, las direcciones provinciales y municipales de Educación, los institutos superiores pedagógico y los centros docentes, tienen la responsabilidad de garantizar la preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, fundamentalmente en el puesto de trabajo, que permita su promoción a diferentes cargos desde la escuela hasta las estructuras superiores.
- i). La Reserva Especial Pedagógica, para su mejor atención, seguimiento y control, se organiza de la forma siguiente:
  - 1. El grupo del Ministro de educación
  - 2. El grupo del Director Provincial
  - 3. El grupo del Director Municipal
  - 4. El grupo del Rector.
- j). El titular del cargo atiende de manera directa a los integrantes de su grupo, apoyándose en las enseñanzas y facultades, así mismo, es el responsable de la elaboración del plan de desarrollo individual de éstos y de su control periódico.
- k). De cada uno de los miembros del grupo debe elaborarse y actualizarse anualmente, una ficha contentiva de sus principales datos.
- l). En cada nivel de dirección las enseñanzas y las facultades de los institutos superiores pedagógicos, coordinarán y controlarán el trabajo a desarrollar con la Reserva Especial Pedagógica y conjuntamente con las unidades de cuadros, son las encargadas de analizar y proponer a la autoridad correspondiente su ubicación laboral.
- m). Efectuar una vez al año como mínimo activos provinciales y municipales con la Reserva Especial Pedagógica, Técnica y Científica, en los que se evalúe la efectividad del trabajo realizado, se estimule y eleve el nivel motivacional de los integrantes de este movimiento.

#### BIBLIOGRAFÍA:

Ministerio de Educación. (2000). **"REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN"**. En **"SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO. DOCUMENTOS RECTORES"**. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Págs. 78, 80-82.

## **ANEXO 4**

**Carta Circular No. 15 / 2001**

# **SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO CON LA PRE-RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES PEDAGÓGICOS**

**Ciudad de La Habana, mayo del 2001**

Ciudad de La Habana, 2 de mayo del 2001

“ AÑO DE LA REVOLUCIÓN VICTORIOSA EN EL NUEVO MILENIO ”

**CARTA CIRCULAR No. 15/2001**  
**SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO CON LA PRE-RESERVA**  
**ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES PEDAGÓGICOS**

El Ministerio de Educación ha prestado especial atención a la política de cuadros, en particular en lo relacionado con la preparación de los jóvenes para acceder a cargos de dirección, para lo cual se ha venido fortaleciendo el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica, Técnica y Científica.

De acuerdo con esta política, en los ISP se ha priorizado el trabajo con la Pre-Reserva Especial Pedagógica, conformada por sus mejores estudiantes, caracterizados por su integridad e incondicionalidad revolucionaria, preparación política, resultados docentes e investigativos y disposición para el trabajo con las organizaciones juveniles (UJC y FEU), los que integran esta cantera desde el ingreso al centro pedagógico a través de un sistema de acciones dirigido a lograr una formación integral que garantice su mejor preparación como revolucionario, como profesional y como futuro cuadro educacional.

La incorporación de estudiantes a la Pre-Reserva Especial Pedagógica constituye un acto consciente por parte de ellos, demostrativo de la actitud, disposición para asumir cualquier tarea que le plantee la Revolución y, particularmente, la de integrar la Reserva Especial Pedagógica después de graduado y desempeñarse como cuadro educacional donde resulte necesario; pero ello requiere de una adecuada dirección por parte de la institución y de las organizaciones juveniles.

Simultáneamente y cumpliendo con lo establecido en las reglamentaciones vigentes para la educación superior, se ha continuado trabajando con los estudiantes de alto rendimiento y el movimiento de alumnos ayudante, y más reciente se ha comenzado a trabajar también en la preparación de la Reserva Especial Científica en el sector educacional, pero no siempre se ha logrado estructurar con suficiente coherencia, el vínculo entre estos diferentes movimientos.

Es por ello que el análisis de estas experiencias demuestran la necesidad de precisar como integrar y perfeccionar esta labor en función de las prioridades que se han definido para el trabajo educacional, para lo cual se han de cumplir las indicaciones siguientes:

1. A partir del curso escolar 2001-2002, el trabajo con los estudiantes de alto aprovechamiento y el movimiento de alumnos ayudantes no se considerarán de forma independiente de la Pre-Reserva Especial Pedagógica, sino como parte de esta, ya que el interés principal debe estar dirigido a que se incorporen a ella los estudiantes que, partiendo de su incondicionalidad revolucionaria, se destaquen por ser los mejores integralmente, incluyendo su rendimiento docente y el resultado de su actividad científica. Ello no significa que necesariamente todos los integrantes de la Pre-Reserva tengan que ser estudiantes de alto aprovechamiento, sino que, dentro de ellos, se distingan

los que posean estas características para darle tratamiento diferenciado que corresponda. El trabajo sostenido que se realice para alcanzar una mayor dedicación al estudio y la responsabilidad ante los deberes docentes y extradocentes debe propiciar que paulatinamente las filas de la Pre-Reserva se enriquezcan con los estudiantes más integrales.

- **Selección y atención de la Pre-Reserva Especial Pedagógica**

2. Para lograr los objetivos para los cuales fue creada la REP, se debe brindar a cada grupo de nuevo ingreso al ISP una información detallada de los objetivos del movimiento, sus resultados, el papel que desempeñan sus integrantes en el trabajo educacional de su territorio, sus éxitos, entre otros aspectos, entre otros aspectos, así como las características de la Pre-Reserva y los requisitos para ingresar a ella, de manera que se logre la estimulación para alcanzarlos. Esta labor debe ser sistemática y es preciso retroalimentarse periódicamente de la percepción que tienen los estudiantes sobre la importancia política de la REP.
3. A partir del diagnóstico inicial de los estudiantes al ingresar al ISP, y tomando en cuenta los antecedentes en el nivel precedente respecto a su labor en las organizaciones juveniles, sus resultados docentes; participación en las diferentes tareas, etc., los colectivos de año de cada carrera, de conjunto con la FEU y la UJC, propondrán los estudiantes que reúnan las mejores condiciones para ingresar a este movimiento, los que serán aprobados en análisis colectivos de sus brigadas.
4. Cada año se analizará nuevamente la condición de miembro de la Pre-Reserva, siguiendo el mismo procedimiento y definiendo la ratificación, inclusión de nuevos estudiantes o pérdida de dicha condición, cuando haya razones que lo justifiquen.
5. Las direcciones de los ISP, las facultades y los Jefes de departamentos, de conjunto con las organizaciones y las enseñanzas, trazarán una estrategia de atención a estos estudiantes que garantice progresivamente, y de forma sistemática, su preparación y estimulación, tanto en el ISP como en las escuelas donde desarrollan su práctica laboral desde su primer año. En la definición de estas estrategias, en la que debe precisarse quienes serán atendidos directamente por el Rector y quienes por los decanos, intervendrán también los asesores de cuadros y el dpto. de Dirección Científica del ISP.
6. Cada integrante de la Pre-Reserva Especial Pedagógica tendrá su plan de desarrollo individual, donde se plasman las actividades que contribuirán a su formación, atendiendo también a sus características individuales y a la evaluación integral que reciba cada año. En este proceso un papel importante lo desempeñan las organizaciones estudiantiles, por cuanto en esta etapa son precisamente las responsabilidades tanto en la FEU como en la UJC las que predominantemente van permitiendo evaluar el desarrollo alcanzado por estos estudiantes, su compromiso revolucionario y las capacidades para liderar grupos y dirigir actividades.

7. Los estudiantes que integran la Pre-Reserva constituyen un valuarte fundamental para el trabajo político-Ideológico con el resto de los estudiantes de su centro, los que deben ver en ellos un ejemplo a imitar, así como en esta labor en la escuela, por lo que constituirán un apoyo importante de las direcciones de los centros donde realizan su práctica.
8. En el 5to. año de todas las carreras, de conjunto con la FEU y la UJC, se hará la ratificación de los estudiantes que reúnan las condiciones para integrar, una vez graduados, la Reserva Especial Pedagógica del territorio, y en el caso particular de las provincias habaneras también el grupo de la REP del Ministro de Educación y la Reserva Especial Científica del ICCP, con los cuales se realiza como proceso político fundamental el de su ubicación laboral.
9. Se priorizará su ubicación en centros internos, en particular, en los IPVCP e IPUEC, las escuelas especiales para trastornos de la conducta y las escuela especiales y primarias con internados. En todos los casos se realizará la ubicación por grupos no menores de 4 ó 5 graduados en cada uno de los centros y se garantizará que su director y demás miembros del consejo de dirección sean compañeros con probada experiencia y políticamente en posibilidad de contribuir a la formación de estos futuros cuadros.

• **De la Selección de los Alumnos Ayudantes**

10. La selección de los alumnos ayudante debe realizarse entre los estudiantes de la Pre-Reserva Especial que más se destaquen por sus cualidades para ejercer la labor educativa, altos rendimientos docentes y una destacada actividad científica-estudiantil. La selección de estos jóvenes estará dirigida básicamente a la detección temprana de aquellos con potencialidades para integrar perspectivamente el claustro de docentes del ISP, después de haber cumplido satisfactoriamente sus etapas de preparación como cuadros en los centros y las enseñanzas para las cuales se forman.
11. La preparación de los alumnos ayudantes no puede afectar el cumplimiento de ninguno de los componentes esenciales de sus planes de estudio, específicamente de su práctica laboral, la que deberán desarrollar en centros del educacional correspondiente a su formación. Su función esencial no será la de suplir a profesores del instituto, sino la de prepararse para su labor futura, lo cual podrá concretarse mediante la realización de actividades docentes, incluidas las de preparación político-ideológica y de formación de valores, metodológicas y científicas. Solamente en casos muy excepcionales- y previa autorización del MINED- podrán asumir docencia responsable en grupo del propio instituto, siempre que se garantice el cumplimiento en la escuela de las fases necesarias para su preparación como docente del nivel correspondiente.

12. Tanto los alumnos ayudantes que se preseleccionen desde su condición de estudiantes para integrar perspectivamente los claustros de los ISP, como aquellos miembros de la REP que no se incorporen posteriormente a esa cantera, deberán haber cumplido su trabajo en la enseñanza, al menos por un periodo de dos años, y haber vencido satisfactoriamente esta etapa en su preparación, incluida la de haber ocupado cargos de dirección en la escuela, independientemente que bajo esta última condición se deban mantener vinculados a la labor del ISP en diferentes esferas de su trabajo o en calidad de adjuntos y sea también una responsabilidad de la respectiva enseñanza velar por esa preparación.
13. Dada la necesidad de garantizar que los jóvenes de la REP que estén previstos para su incorporación futura a los claustros de los ISP hayan vencido etapas importantes de su preparación desde la escuela, se priorizarán, desde su graduación, en la formación académica de postgrado, en particular, en la obtención de doctorado.
14. Las direcciones del ISP serán responsables de garantizar las condiciones para favorecer que los miembros de la REP que pertenecen a su claustro transiten en el menor tiempo posible –dentro de lo establecido- por las categorías docentes principales, sobre el cumplimiento de los requisitos que para cada una de ellas se exigen en las reglamentaciones correspondientes.

Las presentes indicaciones se incorporarán a lo establecido en el Reglamento Ramal de la política de cuadros en el Ministerio de Educación, el cual mantiene su plena vigencia en todas sus partes, y como adecuación para los ISP de lo reglamentado para la Educación Superior en cuanto a los estudiantes de alto aprovechamiento y el movimiento de Alumnos Ayudantes.

Saludos Revolucionarios,

PATRIA O MUERTE  
VENCEREMOS

Luis I. Gómez Gutiérrez

## **ANEXO 5**

**Carta Circular No. 12 / 2002**

# **ATENCIÓN A LA PRE-RESERVA Y RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL MARCO DE LA MUNICIPALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES**

**La Habana, 2002**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN****CARTA CIRCULAR No 12/2002****ATENCIÓN A LA PRE-RESERVA Y RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL MARCO DE LA MUNICIPALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES**

La Pre-reserva especial pedagógica constituye hoy un movimiento político fuerte dentro de nuestros institutos superiores pedagógicos y ha contribuido al fortalecimiento y compromiso de nuestros jóvenes estudiantes ante las tareas asignadas.

Por tanto, se trata de un movimiento que bajo ningún concepto se puede perder, de modo que en las condiciones actuales, debemos trabajar muy unidos para llevarlo a planos superiores, aprovechando para ello la municipalización de las universidades, tarea histórica en la que están enfrascados los institutos superiores pedagógicos, fieles al pensamiento pedagógico de Varela, Luz y Caballero, Varona, Mella y Fidel.

En virtud de esta concepción los estudiantes estarán en periodo intensivo solamente en el primer año de la carrera y a partir del de segundo se incorporarán a las aulas a tiempo completo, por lo que es preciso ofrecer las siguientes indicaciones para garantizar la atención a la Pre-reserva especial pedagógica en cada escuela a través de las sedes universitarias:

1. La dirección de cada instituto superior pedagógico es la máxima responsable del control y la supervisión del trabajo que se debe desarrollar en las sedes para garantizar la continuidad de esta importante tarea, que está entre las prioridades de la estrategia para la de los cuadros en el sector educacional.
2. El trabajo de dirección, atención y selección de la Pre-reserva especial pedagógica hay que comenzararlo desde el primer año, cuando los estudiantes estén concentrados en las distintas facultades del instituto, para que en el segundo año—los directores municipales, de sedes y de centros, jefes de enseñanzas, FEU, la UJC, jefes de cuadros de los grupos provinciales y municipales, tengan el listado y la caracterización de los ubicados en su territorio, para que puedan darle continuidad a la formación de directivos desde que estén en sus estudios de pregrado.
3. El director de cada sede universitaria municipal es el máximo responsable del control de los jóvenes que integran la Pre-reserva especial pedagógica y debe valorar sistemáticamente —junto con el director municipal, el jefe de cuadro, los directores de centro, jefes de las enseñanzas, profesores tutores, dirigentes de la FEU y la UJC --, el desarrollo alcanzado por cada compañero y sus perspectivas, su actitud, aptitud y proyección frente a las tareas que se le asignen, así como su ubicación actual o futura; a fin de que todos puedan mantenerse dentro del movimiento.

4. Las comisiones de cuadros municipales y provinciales, así como las de los ISP, tienen que incorporar en su plan de temas el análisis **cada tres meses** el trabajo realizado con la Pre-reserva especial pedagógica y valorar la posible incorporación de otros jóvenes que se destaquen, incluyendo a los maestros emergentes que han matriculado carreras pedagógicas.
5. Cada vez que se valore el trabajo de la Pre-reserva especial pedagógica en las comisiones de cuadros municipales, tienen que estar presentes el director de la sede y los dirigentes de la FEU y la UJC.
6. Al concluir el I semestre 5to. Año de la carrera el director municipal y de la sede con la participación de los jefes de enseñanzas, jefes de cuadro de la DME, DPE, ISP y los dirigentes de la FEU y la UJC analizarán y aprobarán en la comisión de cuadro del municipio a aquellos compañeros que por sus resultados, actitud y aptitud sean merecedores de ingresar al movimiento de la reserva especial pedagógica.

Estamos convencidos de que hoy más que nunca, estamos en condiciones de elevar a planos superiores el trabajo con la Pre-reserva especial pedagógica, a partir de las posibilidades reales que tiene cada director de escuela, a través de los diferentes factores del centro de una caracterización real y objetiva de cada estudiante del instituto superior pedagógico que labora en la misma, lo cual contribuirá a obtener resultados superiores en este movimiento.

Los Rectores de los institutos superiores pedagógicos y los Directores Provinciales de Educación, contribuirán al cumplimiento de todos los aspectos contemplados en esta Carta Circular.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 24 días del mes de septiembre del 2002, "AÑO DE LOS HÉROES PRISIONEROS DEL IMPERIO "

Luis I. Gómez Gutiérrez  
Ministro de Educación

ANEXO 6

**INSTRUMENTOS APLICADOS  
PARA LA  
VALIDACIÓN TEÓRICA  
(EVALUACIÓN PREACTIVA)  
DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO**

La Habana, 1998-1999

## **MÉTODO DE JURADO**

**OBJETIVO:** Validar teóricamente el SISTEMA DE ACTIVIDADES INTERACTIVAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP en las Direcciones Municipales de Educación, a partir de la consideración de su validez inmediata, de contenido, de constructo y de contraste.

### **CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA:**

- **Jurado 1:** Directores Nacionales de Educación y Jefes de Dptos del Organismo Central que dirigen Enseñanzas.
- **Jurado 2:** Metodólogos nacionales responsabilizados con la atención al movimiento de la REP en cada Enseñanza y/o que acumulan experiencia en este trabajo.
- **Jurado 3:** Asesores del Sistema de Trabajo con dominio de las concepciones teóricas que sustentan el Sistema de Trabajo de MINED y experiencia en su aplicación a nivel municipal.

**PROCEDIMIENTO:** Conformer los jurados como GRUPOS NOMINALES y utilizar para la interacción entre ellos el estilo de comunicación del MÉTODO DELPHI.

### **PLAN METODOLÓGICO**

1. Remitir a los miembros de cada jurado una representación sintética del SISTEMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP, adjunto al instrumento a aplicar, el cual debe estar encabezado por una breve introducción explicativa de lo que se pretende y lo que debe hacer.
2. Recoger y procesar la información ofrecida individualmente por los miembros de cada jurado, para elaborar conclusiones grupales sobre la validez --inmediata, de contenido, de constructo y de contraste-- del sistema presentado.
3. Someter a la consideración de cada participante las valoraciones y propuestas del jurado al que pertenecen, con la solicitud de que revisen si las suyas han sido contempladas y fertilicen las ideas de su grupo.
4. Repetir el proceso anterior hasta que las diferencias de valoraciones, consideraciones no sean significativas.

### **MUESTRA:**

- **Jurado 1:** 10 cuadros nacionales
- **Jurado 2:** 15 metodólogos nacionales
- **Jurado 3:** 25 asesores municipales del Sistema de Trabajo

### **INSTRUMENTO A APLICAR:**

Compañero: \_\_\_\_\_

Usted ha sido seleccionado para participar como miembro del JURADO No. \_\_\_\_\_, que es uno de los tres constituidos para realizar la evaluación preactiva del SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP, EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN; sistema que --en esencia-- aparece sintetizado en la tabla adjunta, la cual necesitamos que analice, interprete y valore detenidamente, para que pueda responder las siguientes interrogantes, dirigidas a determinar la validez --inmediata, de contenido, de constructo y de contraste-- del sistema en cuestión.

#### VALIDEZ INMEDIATA

1. ¿El sistema consta de todos los componentes que debiera tener o faltan elementos o interrelaciones fundamentales que debieron considerarse?
2. ¿Se entiende con claridad la propuesta? ¿Resulta asequible?

#### VALIDEZ DE CONTENIDO

1. ¿Las actividades propuestas --por su contenido-- son realmente las que debieran ser?
2. ¿Realmente estas actividades posibilitan el cumplimiento de los objetivos que persigue la preparación y superación de los miembros de la REP?
3. ¿Realmente es aplicable este sistema de actividades en la dinámica de Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal?

#### VALIDEZ DE CONSTRUCTO

1. ¿Realmente la concepción científica que sustenta el SISTEMA DE TRABAJO puede sustentar también este sistema de actividades?
2. ¿Es real la congruencia entre las etapas y pasos del Sistema de Trabajo y las actividades que se plantean para perfeccionar la preparación y superación de la REP?

#### VALIDEZ DE CONTRASTE

1. ¿Es superior este sistema de actividades a otros similares desarrollados en la práctica? ¿En qué? ¿Por qué?
2. ¿Qué sugiere o propone Usted para perfeccionar la concepción y diseño de este sistema de actividades, al compararlo con otros modelos ya validados por la práctica?

Por último, teniendo en cuenta las respuestas que Usted ha dado a las preguntas anteriores, evalúe --en una escala de 1 a 10-- cada DIMENSIÓN DE VALIDEZ del sistema:

| DIMENSIÓN DE VALIDEZ     | ESCALA |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Validez inmediata     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Validez de contenido  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Validez de constructo | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Validez de contraste  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## ENCUESTA

**OBJETIVO:** Validar teóricamente el SISTEMA DE ACTIVIDADES INTERACTIVAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP en las Direcciones Municipales de Educación, a partir de la consideración de su validez inmediata, de contenido, de constructo y de contraste.

**CRITERIO PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA:**

Directores Municipales de Educación con conocimiento de los fundamentos teóricos del Sistema de Trabajo del MINED y experiencia en su aplicación a nivel municipal

**MUESTRA:**

| No. | DIRECTORES MUNICIPALES DE |            | ENCUESTABLES | %             | ENCUESTADOS | %             |
|-----|---------------------------|------------|--------------|---------------|-------------|---------------|
| 1   | Pinar del Río             | 14         | 10           | 71,4%         | 0           | 00,0 %        |
| 2   | La Habana                 | 19         | 14           | 73,6 %        | 13          | 92,8 %        |
| 3   | Ciudad de La Habana       | 15         | 11           | 73,3 %        | 11          | 100 %         |
| 4   | Matanzas                  | 14         | 10           | 71,4 %        | 10          | 100 %         |
| 5   | Villa Clara               | 13         | 9            | 69,2 %        | 0           | 00,0 %        |
| 6   | Cienfuegos                | 8          | 6            | 75,0 %        | 6           | 100 %         |
| 7   | Sancti Spíritus           | 8          | 5            | 62,5 %        | 5           | 100 %         |
| 8   | Ciego de Ávila            | 10         | 7            | 70,0 %        | 7           | 100 %         |
| 9   | Camagüey                  | 13         | 11           | 84,6 %        | 10          | 90,9 %        |
| 10  | Las Tunas                 | 8          | 5            | 62,5 %        | 5           | 100 %         |
| 11  | Holguín                   | 14         | 9            | 64,2 %        | 9           | 100 %         |
| 12  | Granma                    | 13         | 7            | 53,8 %        | 7           | 100 %         |
| 13  | Santiago de Cuba          | 9          | 8            | 88,9 %        | 7           | 87,5 %        |
| 14  | Guantánamo                | 10         | 9            | 90,0 %        | 9           | 100 %         |
| 15  | Isla de la Juventud       | 1          | 1            | 100 %         | 0           | 00,0 %        |
|     |                           |            |              |               |             |               |
|     | <b>TOTAL</b>              | <b>169</b> | <b>122</b>   | <b>72,1 %</b> | <b>99</b>   | <b>81,1 %</b> |

**INSTRUMENTO:**

## ENCUESTA ANÓNIMA

### Compañero (a) Director (a) Municipal de Educación

Usted ha sido seleccionado para participar como miembro del JURADO No.\_\_\_\_, que es uno de los tres constituidos para realizar la evaluación preactiva del SISTEMA DE ACTIVIDADES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP, EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN; sistema que --en esencia-- aparece sintetizado en la tabla adjunta, la cual necesitamos que analice, interprete y valore detenidamente, para que pueda responder las siguientes interrogantes, dirigidas a determinar la validez --inmediata, de contenido, de constructo y de contraste-- del sistema en cuestión.

#### VALIDEZ INMEDIATA

1. ¿El sistema consta de todos los componentes que debiera tener o faltan elementos o interrelaciones fundamentales que debieron considerarse?
2. ¿Se entiende con claridad la propuesta? ¿Resulta asequible?

#### VALIDEZ DE CONTENIDO

1. ¿Las actividades propuestas --por su contenido-- son realmente las que debieran ser?
2. ¿Realmente estas actividades posibilitan el cumplimiento de los objetivos que persigue la preparación y superación de los miembros de la REP?
3. ¿Realmente es aplicable este sistema de actividades en la dinámica de Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal?

#### VALIDEZ DE CONSTRUCTO

1. ¿Realmente la concepción científica que sustenta el SISTEMA DE TRABAJO puede sustentar también este sistema de actividades?
2. ¿Es real la congruencia entre las etapas y pasos del Sistema de Trabajo y las actividades que se plantean para perfeccionar la preparación y superación de la REP?

#### VALIDEZ DE CONTRASTE

1. ¿Es superior este sistema de actividades a otros similares desarrollados en la práctica? ¿En qué? ¿Por qué?
2. ¿Qué sugiere o propone Usted para perfeccionar la concepción y diseño de este sistema de actividades, al compararlo con otros modelos ya validados por la práctica?

**Por último, teniendo en cuenta las respuestas que Usted ha dado a las preguntas anteriores, evalúe --en una escala de 1 a 10-- cada DIMENSIÓN DE VALIDEZ del sistema:**

| DIMENSIÓN DE VALIDEZ     | ESCALA |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5. Validez inmediata     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Validez de contenido  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Validez de constructo | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Validez de contraste  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

ADJUNTO (PARA AMBOS INSTRUMENTOS):

SISTEMA DE ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP,  
EN LAS ETAPAS Y PASOS DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL

| ETA-<br>PAS                                                          | PASOS DEL<br>SISTEMA                                                            | SUBSISTEMA<br>ORGANIZATIVO                                                             | SISTEMA DE ACTIVIDADES DE<br>PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS<br>MIEMBROS DE LA REP                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      |                                                                                 | CONSEJO DE<br>DIRECCIÓN                                                                | Definir anualmente los objetivos a alcanzar, las proyecciones estratégicas y políticas a seguir en el trabajo con la REP.                                                                                                                                   |
|                                                                      |                                                                                 | COMISIÓN DE CUADROS                                                                    | Trazar la ESTRATEGIA MUNICIPAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS y controlar mensualmente su cumplimiento                                                                                                                                   |
| ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO<br>DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN       | PLANIFICACIÓN DEL<br>TRABAJO A REALIZAR                                         | REUNIÓN DEL GRUPO DE<br>DIRECCIÓN MCPAL:<br>(Consejillo)                               | Definir el trabajo que desarrollará cada Subdirector Municipal con los miembros de la REP.                                                                                                                                                                  |
|                                                                      | COORDINACIÓN DE LAS<br>ACCIONES A REALIZAR                                      | REUNIÓN DE<br>COORDINACIÓN DEL PLAN<br>DE TRABAJO MUNICIPAL                            | Precisar en el PLAN DE TRABAJO MENSUAL las actividades en las que participarán directamente los miembros de la REP y los objetivos que deben alcanzar                                                                                                       |
|                                                                      | PREPARACIÓN DEL<br>PERSONAL PARA LA<br>EJECUCIÓN                                | REUNIÓN DE LAS<br>SUBDIRECCIONES Y<br>DEPARTAMENTOS<br>ACTIVIDADES DE<br>PREPARACIÓN . | Preparar a los miembros de la REP para que actúen sobre ellos mismos, así como sobre el resto de los integrantes de la Dirección Municipal de Educación.                                                                                                    |
|                                                                      | ORGANIZACIÓN DE LA<br>EJECUCIÓN                                                 | SESIONES DE<br>ORGANIZACIÓN DE EMC Y/O<br>INSPECCIONES.                                | Incorporar a los miembros de la REP a la concepción, organización y dirección de los EMC y las visitas de Inspección que se hayan planificado.                                                                                                              |
| DESARROLLO DE LA<br>CAPACIDAD DE<br>DIRECCIÓN                        | ANÁLISIS PREVIO DE<br>LA CAPACIDAD DE<br>DIRECCIÓN                              | REUNIÓN INICIAL con los<br>dirigentes de la escuela<br>visitada.                       | Delegar en miembros de la REP preparados durante la primera etapa, la dirección de EMC y visitas de Inspección a los centros docentes.                                                                                                                      |
|                                                                      | DESARROLLO DE LA<br>CAPACIDAD DE<br>DIRECCIÓN                                   | Delegación de la ejecución del<br>EMC en los dirigentes de la<br>escuela.              | Priorizar la observación de clases y la atención personal a los miembros de la REP y la Pre-REP. Constatar la atención que les brindan los directores de escuelas.                                                                                          |
|                                                                      | ANÁLISIS POSTERIOR<br>DEL DESARROLLO DE<br>LA CAPACIDAD DE<br>DIRECCIÓN         | REUNIÓN FINAL con los<br>dirigentes de la escuela<br>visitada.                         | Reunir a varios miembros de la REP en el Centro de Referencia y hacerlos partícipes de las demostraciones que en ellos se realizan.                                                                                                                         |
| ANÁLISIS POSTERIOR DEL<br>DESARROLLO DE LA<br>CAPACIDAD DE DIRECCIÓN | CARACTERIZACIÓN DE<br>LOS CONSEJOS<br>POPULARES: SU<br>ACTUALIZACIÓN            | REUNION DE ANÁLISIS DE<br>LA EFECTIVIDAD DEL<br>TRABAJO DE LA DME                      | Analizar logros y dificultades, determinar necesidades de aprendizaje y elaborar propuestas para perfeccionar la preparación y superación de la REP.                                                                                                        |
|                                                                      | ANÁLISIS DE LOS<br>INDICADORES DE<br>EFICIENCIA                                 | REUNIÓN DE<br>DEPARTAMENTOS LA DME                                                     | Definir las acciones de preparación y superación que se requieren, dentro y fuera del puesto de trabajo.                                                                                                                                                    |
|                                                                      | ANÁLISIS DE LA<br>ESTRATEGIA<br>MUNICIPAL DEL<br>TRABAJO CIENTÍFICO             | REUNIÓN DEL CONSEJO<br>CIENTÍFICO ASESOR                                               | Incorporar a los miembros de la REP a la investigación científica de los propios problemas que presentan y sus posibles alternativas de solución.                                                                                                           |
|                                                                      | ANÁLISIS DE LA<br>ESTRATEGIA<br>MUNICIPAL DE<br>TRABAJO POLITICO-<br>IDEOLOGICO | REUNIÓN DEL CONSEJO DE<br>ATENCIÓN A MENORES,<br>PRESIDIDA POR EL DIR.<br>MUNICIPAL    | Reunión mensual de cuadros principales con miembros de la REP y concertación con ellos de sus respectivos PLANES DE DESARROLLO INDIVIDUAL. Socializar los resultados con las organizaciones estudiantiles y juveniles a las que pertenecen los reservistas. |
| REUNIÓN METODOLÓGICA POR ENSEÑANZAS                                  |                                                                                 |                                                                                        | Socializar los resultados con los Directores de las escuelas en que trabajan los reservistas                                                                                                                                                                |

ANEXO 7

**INSTRUMENTOS APLICADOS  
PARA LA  
VALIDACIÓN EXPERIMENTAL  
DE LA PROPUESTA PRESENTADA**

La Habana, 1999-2000

## OBSERVACIÓN CIENTÍFICA EN LAS PROVINCIAS

**OBJETIVO:** Comprobar la aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP, en la dinámica de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal.

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** Directa e indirecta, ajena, no incluida, abierta y estandarizada.<sup>4</sup>

### ASPECTOS A OBSERVAR

1. Definición en la ESTRATEGIA MUNICIPAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS de los objetivos a alcanzar en la preparación y superación de los miembros de la REP y de las principales acciones que se deben desplegar para alcanzarlos.
2. Análisis en el Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación, del trabajo que es preciso desplegar para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.
3. Desarrollo de actividades interactivas de preparación y superación de los miembros de la REP durante el desarrollo de los pasos correspondientes a la primera etapa del Sistema de Trabajo.
4. Desarrollo de actividades interactivas de preparación y superación de los miembros de la REP durante el desarrollo de los pasos correspondientes a la segunda etapa del Sistema de Trabajo.
5. Desarrollo de actividades interactivas de preparación y superación de los miembros de la REP durante el desarrollo de los pasos correspondientes a la tercera etapa del Sistema de Trabajo.
6. Observación indirecta: Análisis de documentos:
  - Estrategia municipal para el trabajo con los cuadros y reservas.
  - Actas de los Consejos de Dirección.
  - Actas de las Comisiones de Cuadros
  - Planes de Trabajo mensuales de la Dirección Municipal de Educación.
  - Actas de las reuniones de las Subdirecciones y Departamentos municipales.
  - Planes de trabajo individual del Director y los Subdirectores Municipales.
  - Planes de trabajo individual de los miembros de la REP.
  - Planes de trabajo individual de los miembros de las Unidades de Cuadros.

---

<sup>4</sup> Atendiendo a las clasificaciones que ofrecen Host Berger e Ingolf Waltenberg en "PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN SOCIOLÓGICA". Universidad de Humboldt de Berlín, RDA, 1972. Editado por el Departamento de Orientación Revolucionaria del C.C. del PCC. La Habana, 1974. Págs. 29-35.

## **ENTREVISTA PSICOMÉTRICA**

**OBJETIVO:** Determinar el coeficiente de correlación entre la aplicación del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo y el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP.

**MUESTRA:** Directores Municipales de Educación de las provincias de Camagüey, Santiago de Cuba y Guantánamo.

**HIPÓTESIS:** La aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo de la Dirección Municipal de Educación, permite perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.

### **VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:**

- X - LA APLICACIÓN CONSECUENTE DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO EN LA DINÁMICA DEL SISTEMA DE TRABAJO.
- Y - EL PERFECCIONAMIENTO DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP.

### **INSTRUMENTO:**

#### **PLAN DE DESARROLLO DE LA ENTREVISTA PSICOMÉTRICA**

1. Conversatorio inicial para entrar en contacto psicológico con los entrevistados, en el que además:
  - ❖ Se comprueba si conocen el SISTEMA DE TRABAJO y el SISTEMA DE ACTIVIDADES que se propone desarrollar en cada una de sus etapas y pasos.
  - ❖ Se transmite la seguridad de que los resultados de la entrevista van a ser de utilidad y no provocarán consecuencias desagradables para nadie.
2. Presentación del objetivo y la hipótesis de la entrevista.
3. Desarrollo del CUESTIONARIO BÁSICO:
  - ¿CÓMO HA REPERCUTIDO EL SISTEMA DE ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN CON LA REP QUE SE DESARROLLA EN LA DINÁMICA DEL SISTEMA DE TRABAJO, EN LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE ESTOS JÓVENES?
  - ¿CONSIDERA USTED QUE PUEDEN ALCANZARSE RESULTADOS SIMILARES O SUPERIORES EN LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA REP, SI LAS ACTIVIDADES SE DESARROLLAN AL MARGEN E INDEPENDIENTEMENTE DE LAS ETAPAS Y PASOS DEL SISTEMA DE TRABAJO?

4. Desarrollo del CUESTIONARIO DE APOYO ( si fuera necesario)

- ¿Cómo se desarrolla el sistema de Trabajo en este municipio?
- ¿Cómo se atiende a los miembros de la REP en este municipio?
- ¿Qué relación existe entre las etapas y pasos del Sistema de Trabajo del municipio y el trabajo con los miembros de la REP?
- ¿Cuáles son las actividades que en mayor medida repercuten favorablemente en la preparación y superación de los miembros de la REP?
- ¿Qué se está haciendo en este municipio para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP?

**INDICIOS PARA LA OBSERVACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS:**

**a). INDICIOS CONFIABLES:**

1. **Respuestas correspondientes:** Aquellas que refieren logros o transformaciones en el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, en la propia dinámica del Sistema de Trabajo
2. **Respuestas verificables:** Actividades interactivas desarrolladas por los cuadros principales para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.

**b). INDICIOS NO CONFIABLES:**

1. **Respuestas generales:** Aquellas que refieren logros o transformaciones en la preparación y superación de los miembros de la REP, no determinados por la dinámica del Sistema de Trabajo, sino por la influencia de otros factores de carácter más general.
2. **Respuestas apologéticas:** Refieren elogios, expresiones poéticas, frases hechas, valores subjetivos, aspiraciones positivas, metáforas, etc., acerca de la "positiva" o "magnífica" influencia de las actividades propuestas, en el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP, sin que se aprecien resultados concretos.
3. **Respuestas ambiguas:** Aquellas que de alguna manera evaden la pregunta y dejan el campo abierto a cualquier interpretación.
4. **Respuestas dudosas:** Aquellas en que la mímica, la pausa involuntaria, la incertidumbre o la conducta del entrevistado, hacen dudar acerca de la veracidad de lo que expresa.

### MEDIO PARA RECOGER LA INFORMACIÓN

- **MATRIZ PSICOMÉTRICA:** Tabla de doble entrada, en la que las columnas corresponden a los sujetos entrevistados y los renglones a las variables de la investigación

| MATRIZ PSICOMÉTRICA<br>DE LAS VARIABLES                                                                   | ENTREVISTADOS |   |   |   |   |   |   |   |   |     | PROBABILIDAD<br>(P) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|---------------------|
|                                                                                                           | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | n.. |                     |
| X -- La aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo |               |   |   |   |   |   |   |   |   |     | P (x) =             |
| Y – El perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP                         |               |   |   |   |   |   |   |   |   |     | P (y) =             |
| P (x,y)                                                                                                   |               |   |   |   |   |   |   |   |   |     | P (x,y) =           |

### REQUERIMIENTOS PARA SU CONFECCIÓN Y ANÁLISIS:

- 1º. Si la variable se observa en la exposición del entrevistado –es decir, si la respuesta es **confiable**--, se coloca en el cuadrado que le corresponde el número 1. Si no se observa, se coloca el número 0.
- 2º. Si en ambas variables la respuesta fue confiable, se cierra la columna correspondiente al entrevistado colocando (1). Si al menos una de las respuestas es 0, se cierra la columna correspondiente colocando (0)
- 3º. Una vez terminadas las entrevistas se realiza el CÁLCULO DE PROBABILIDADES correspondiente a cada variable:
  - **P (x)** : Expresa la probabilidad de la aparición de la variable X, dada por el cociente del número de respuestas confiables (1) y la cantidad de entrevistados.
  - **P (y)** : Expresa la probabilidad de la aparición de la variable Y, dada por el cociente del número de respuestas confiables (1) y la cantidad de entrevistados.
  - **P (x,y)** : Expresa la probabilidad de coincidencia de ambas variables, dado por el cociente entre la cantidad de entrevistado que tienen (1) en las dos filas de la tabla y el total de entrevistados.
- 4º. Si el **COEFICIENTE DE CORRELACIÓN** entre las dos variables --dado por P(x,y)-- es igual a 0, no habrá correlación entre ellas. La correlación aumentará en la medida en que éste coeficiente se aproxime a 1.

## EJEMPLO HIPOTÉTICO SOBRE EL TRABAJO CON LA MATRIZ PSICOMÉTRICA:

Si los datos recogidos en el desarrollo de la ENCUESTA PSICOMÉTRICA fueran los que recoge la siguiente matriz:

| MATRIZ PSICOMÉTRICA DE LAS VARIABLES                                                                     | ENTREVISTADOS |   |   |   |   |   |   |   |   |    | PROBABILIDAD (P) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
|                                                                                                          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                  |
| X - La aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo | 0             | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1  | $P(x) = 0,7$     |
| Y - El perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP                        | 0             | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1  | $P(y) = 0,6$     |
| $P(x, y)$                                                                                                | 0             | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1  | $P(x,y) = 0,5$   |

Entonces:

- $P(x) = 7 / 10 = 0,7$
- $P(y) = 6 / 10 = 0,6$
- $P(x,y) = 5 / 10 = 0,5$
- COEFICIENTE DE CORRELACIÓN =  $P(x,y) = 0,5$
- CONCLUSIÓN: Sólo en un 50% el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP ha estado determinado por la aplicación consecuente del sistema de actividades propuesto en la dinámica del Sistema de Trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

1. Divulgar las ideas fundamentales de esta tesis, a fin de lograr que la propuesta pueda ser conocida y aplicada en todas las Direcciones Municipales de Educación, como vía para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la REP.
2. Desarrollar en el plano teórico y práctico el **SUSBSISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL** del **SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED**, a fin de determinar cómo debe desplegarse en cada nivel de dirección del Organismo, para garantizar el óptimo desarrollo técnico-profesional y científico pedagógico del personal docente y los cuadros educacionales.
3. Investigar la aplicabilidad del **SISTEMA DE ACTIVIDADES** propuesto para el nivel de dirección municipal, en otros niveles de dirección del Organismo, así como las modificaciones que requeriría para que éstos pudieran influir de manera decisiva en el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de la REP.
4. Investigar cómo establecer y garantizar la plena correspondencia entre la **superación primaria** que reciben los miembros de la REP en la dinámica del **SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL**, y la **superación permanente** que requieren, para cubrir las necesidades de aprendizaje y desarrollo profesional que no pueden ser satisfechas en el marco del trabajo cotidiano.

## **NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Organización de Estados Americanos. "DECLARACIÓN FINAL DE LA V CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN". En Revista *LA EDUCACIÓN*. No. 123-125. I- III. EE.UU., 1996. Pág. 183.
- 2 Quizás las ideas más claras y precisas sobre la necesidad de formar cuadros jóvenes, revolucionarios, capaces e integrales se encuentren en las obras de Ernesto Ché Guevara "*EL SOCIALISMO Y EL HOMBRE EN CUBA*" y "*EL CUADRO: COLUMNA VERTEBRAL DE LA REVOLUCIÓN*".
- 3 Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN". (Artículo 31). En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 80.
- 4 Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN". (Artículo 31. Inciso h). En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 81.
- 5 Tales documentos aparecen como anexos de esta tesis.
- 6 Véase –por ejemplo– de Fuentes Medina, Odesa: "UNA ALTERNATIVA CIENTÍFICO METODOLOGICA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN EDUCACIONAL DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA PROVINCIA SANTIAGO DE CUBA". Tesis presentada en opción del grado académico de Master en Planeamiento y Supervisión Educativa. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). La Habana, 2002.
- 7 Véase, por ejemplo, de Carrazana Valdés, Rafael: "BARRERAS Y RETOS DEL TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LA PROVINCIA DE GRANMA". Tesis en opción del grado de Master en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 2001.
- 8 Entre las más recientes y acabadas investigaciones sobre este movimiento, véase de González Ramírez, Jorge: "EL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN SU TRÁNSITO AL CARGO DE DIRECTOR DE CENTRO DOCENTE". Tesis presentada en opción del grado académico de Master en Investigación Educativa. ISP "José de La Luz y Caballero". Holguín, 2003.
- 9 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana, 2002. Pág. 6.
- 10 Garza Mercado, Ario. "MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN." Colegio de México. Tercera Edición. Distrito Federal, México, 1991. Pág. 20.
- 11 ICCP. "CONVOCATORIA A LOS PROGRAMAS RAMALES DEL MINED". Impresión Ligera. Ministerio de Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, 2000. Pág. 4.

- 
- 12 El concepto **"MARCO CONCEPTUAL"** ha sido definido como *"...el conjunto o sistema de preceptos, principios, postulados o reglas que van a permitir la construcción del conocimiento científico --esencialmente la teoría-- en una ciencia y derivar el diseño o estrategia metodológica para la investigación de sus problemas científicos y en consecuencia con sus resultados, las metodologías y tecnologías transformadoras de la realidad social, todo ello a la luz de determinadas conceptualizaciones filosóficas, epistemológicas, lógicas, metodológicas, axiológicas, sociológicas y en el caso de la Pedagogía, psicológicas y antropológicas."* Véase: Varios (1998). "MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA TEORÍA PEDAGÓGICA". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba. Pág. 3.
  - 13 Bertalanfly, Ludwin Von. (1954) TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS. Pág. 43.
  - 14 Afanasiev, V.G. "DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD". Editorial Progreso. Moscú, 1977. Pág. 7.
  - 15 Omarov, A.M. "ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD. Editorial Orbe. La Habana, 1977. Tomo 1. Pág. 19.
  - 16 Carnota, Orlando. "CURSO DE ADMINISTRACIÓN PARA DIRIGENTES". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 1980. Pág II-8.
  - 17 Beer, S. "CIBERNÉTICA Y ADMINISTRACIÓN". Editorial Continental. S.A. México, 1983. Pág 73.
  - 18 Lara López, Felipe. "METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN DE SISTEMAS: UN ENFOQUE PRESCRIPTIVO". En "CUADERNO DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA". México, 1990. Pág. 7.
  - 19 Samoura, Karifa. "DISEÑO DE UN MODELO SISTÉMICO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA Y METODOLÓGICA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógica. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, 1999. Pág 20.
  - 20 Lo más cercano al tema que nos ocupa y que tampoco lo aborda directamente, es una clasificación de los sistemas atendiendo a su modo de funcionamiento: mecánicos, biológicos, automatizados y sociales. (Véase: Hernández Cotón, Silvio. "DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN." Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1986. Pág. 25).
  - 21 Afanasiev, V.G. "DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD." Editorial Progreso. Moscú, 1977. Pág. 11.
  - 22 Afanasiev, V.G. "DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD." Editorial Progreso. Moscú, 1977. Pág. 90.
  - 23 Véase: Marx, Carlos. (1867). "EL CAPITAL". Tomo 1. Capítulo 2. "COOPERACIÓN". Editorial Venceremos. Instituto Cubano del Libro. La Habana, 1963.

- 
- 24 Assmán, G. "FUNDAMENTOS DE LA SOCIOLOGÍA MARXISTA- LENINISTA." Editorial Dietz. Berlín, RFA, 1977. Pág. 209.
  - 25 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 38.
  - 26 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 38.
  - 27 Omarov, A.M. (1977). "DIRECCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIALISTA". Impreso por la Unidad Productora No. 6 " René Meneses". La Habana, Cuba. Pág. 1.
  - 28 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 34.
  - 29 Afanasiev,V.G. "DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD." Editorial Progreso. Moscú, 1977. Pág. 316.
  - 30 Citado por: Carrazana Valdés Rafael. "BARRERAS Y RETOS DEL TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LA PROVINCIA DE GRANMA". Tesis en opción del grado académico de Master en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. Granma, 2001. Pág. 78.
  - 31 Chiavenato, I. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Mc.Graw Hill. México, 1993. (Citado por: Carrazana Valdés, Rafael: "BARRERAS Y RETOS DEL TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LA PROVINCIA DE GRANMA". Tesis en opción del grado de Master en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 2001. Pág 13.
  - 32 Doyle, M. (1989). Citado por: Portuondo Veliz, Ángel L. "FOLLETOS GERENCIALES". Año 1 No. 2. La Habana, 1997. Pág 34.
  - 33 Atkinson, J.W. "AN INTRODUCTION ON TO MOTIVATION". Editorial Van Nostrand. Princenton, 1996. Pág 240.
  - 34 Atkinson, J.W. "AN INTRODUCTION ON TO MOTIVATION". Editorial Van Nostrand. Princenton, 1996. Pág 240.
  - 35 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 82.
  - 36 Marx, Carlos. (1867). "EL CAPITAL". Tomo 1. Editorial Venceremos. Instituto Cubano del Libro. La Habana, 1963.

- 
- 37 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 16.
- 38 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 18.
- 39 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 21.
- 40 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 21.
- 41 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Págs. 22-23.
- 42 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 24.
- 43 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 24.
- 44 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 25.
- 45 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 88.
- 46 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Anexo No.6. Pág. 17.
- 47 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Anexo No.7. Pág. 7.
- 48 Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 72.

- 
- 49 Valle Lima, Alberto D. "LA DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN. APUNTES." Publicación en soporte magnético. ICCP. La Habana, 2000. Pág. 81.
  - 50 Valle Lima, Alberto D. "LA DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN. APUNTES." Publicación en soporte magnético. ICCP. La Habana, 2000. Pág. 81.
  - 51 Comisión Central de Cuadros. "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. Pág. 58.
  - 52 Consejo de Estado (1999). 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. Pág. 24.
  - 53 Comisión Central de Cuadros. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS". En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 3.
  - 54 Comisión Central de Cuadros. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS". En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 4.
  - 55 Comisión Central de Cuadros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y RESERVAS". En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 59. (El subrayado es nuestro)
  - 56 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. Pág. 90.
  - 57 Herber, R y Jung, H. "EL TRABAJO CON LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN SOCIALISTA". Berlín, 1968. (Citados por Ricardo Machado en "*FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO*". Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1990. Pág. 50.
  - 58 Citado por Machado Bermúdez, Ricardo. En "*FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO*". Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1990. Pág. 50.
  - 59 Omarov. A.M. "ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD". Editorial ORBE. Tomo 1. La Habana, 1977. Pág. 93.
  - 60 Davis, Keith y Newstrom, John W. (1985). "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". McGraw-Hill. EE.UU. Traducción al Español de la séptima edición, publicada por el Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1998. Pág. 584.

- 
- 61 Se adopta la clasificación que ofrece el Doctor Álvarez de Zayas, quien diferencia tres tipos fundamentales de modelos: 1)- **modelo icónico**, que es una reproducción a escala real; 2)- **modelo teórico o simbólico**, que constituye una representación de la realidad a través de símbolos; y 3)- **modelo analógico**, que refleja solamente las propiedades esenciales que caracterizan la realidad modelada. (Véase: Álvarez de Zayas, C. "LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN SOCIAL. Editorial Academia. La Habana, Cuba, 1996. Pág. 12).
- 62 Comisión Central de Cuadros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y RESERVAS". En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, marzo del 2000. Pág. 59.
- 63 Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. "ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO SITUACIONAL." Editorial Prentice Hall. Hussey. México, D.F, 1998. Pág. 12.
- 64 Comisión Central de Cuadros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y RESERVAS". En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, marzo del 2000. Pág. 59.
- 65 Valle Lima, Alberto y otros. "¿CÓMO TRANSFORMAR LA ESCUELA CUBANA ACTUAL?". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1994. Pág. 38.
- 66 Gallegos, R y Pérez Miranda, R. "REPRESENTACIONES Y CONCEPTOS CIENTÍFICOS: UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN". Editorial Universidad Pedagógica. Santafé de Bogotá, 1994. Pág 31.
- 67 Labarrere Sarduy, A. "LEV SEMIÓN OVITCH VIGOTSKY Y LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA". En "*CURSOS PRE-REUNIÓN DEL II SIMPOSIO IBEROAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN*." La Habana, 1998.
- 68 Lenin, V.I. (1914-1915). "CUADERNOS FILOSÓFICOS". En "*OBRAS COMPLETAS*" Editora Política. La Habana, 1963. Tomo XXXVIII. Pág 184.
- 69 Ferrer López, Miguel Ángel. "ENFOQUE PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO EN EL EQUIPO METODOLÓGICO MUNICIPAL DE SECUNDARIA BÁSICA". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1999. Pág. 3.
- 70 Valle Lima, Alberto y otros. "¿CÓMO TRANSFORMAR LA ESCUELA CUBANA ACTUAL?". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1994. Pág. 16.
- 71 Carelli, Dino. "ANÁLISIS SISTÉMICO DEL SERVICIO ESCOLAR". En "*LA EDUCACIÓN*", Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, publicada por el Departamento de Asuntos Educativos de la Secretaría General de la O.E.A . No. 108-110. I-III. EE.UU., 1991. Págs. 172.