

CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA SOBRE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES Y SUS RESERVAS

Autores: Dr.C Carlos Martínez Mollineda

Dr.C María C. Vázquez Pérez

MSc. Maritza Milián Morales

RESUMEN:

La calidad educacional que ofrece una institución educativa se sustenta, ante todo, en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban los cuadros y docentes que la representan. La efectividad institucional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de preparación y superación, con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad en su conjunto. En este artículo, el autor propone una concepción teórico–metodológica que puede funcionar integrada al sistema de trabajo y puede ser utilizada para dirigir (planificar, organizar, ejecutar y controlar) el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección educacional.

PALABRAS CLAVE: PREPARACIÓN DE CUADROS, CUADROS EDUCACIONALES, SUPERACIÓN DE CUADROS, DIRECCIÓN EDUCACIONAL, METODOLOGÍA.

ABSTRACT:

The educational quality that an educational institution offers is held, above all, in the competitions than through its functioning exhibit the leaders and teachers that represent her. The institutional resulting effectiveness is translated in the new value that is generated with the process of preparation and overcoming, for the sake of obeying the expectations of society. In this article, the author proposes a theoretic methodological conception that can work integrated to the system of work and it can be utilized to direct (planning, organizing, executing and controlling) the process of preparation of the educational leaders and for the sake of achieving a bigger efficiency and efficacy in the educational direction.

KEYWORDS: EDUCATIONAL LEADERS, PREPARATION OF LEADERS, EDUCATIONAL DIRECTION, METHODOLOGY.

En Cuba, la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas tiene sus antecedentes históricos desde inicios del siglo XVIII y a partir del triunfo de la Revolución se ha institucionalizado alcanzando su mayor desarrollo.

Se ha podido constatar en la práctica que cuando se explica y fundamenta el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, no se hace referencia a las ciencias pedagógicas y se omiten teorías y concepciones científicas directamente relacionadas con su desarrollo, por lo que pocas veces se vincula el proceso de preparación y superación de los cuadros, con el desarrollo de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección (APPD), no se identifica la Formación de Cuadros como el subsistema motor del sistema de trabajo con los cuadros. En consecuencia, no se ve este proceso manifiesto en todas las etapas del sistema de trabajo y no se relaciona el proceso de preparación y superación de los cuadros con la universalización de la Educación Superior Pedagógica.

Como resultado del estudio bibliográfico realizado se llegó a la conclusión de que en estas propuestas no se encontró una concepción teórico-metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, por lo que es objetivo de este artículo presentar una concepción teórico-metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

A partir de un estudio sobre de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, así como la sistematización de la teorías, conceptos y principios que sustentan este proceso, se construyó una concepción teórico-metodológica destinada a perfeccionar la dirección de este proceso, en virtud de aprovechar las condiciones actuales para desarrollarlo con un enfoque sistémico, en el propio sistema de trabajo, bajo los principios de la política de cuadros y de la legalidad socialista sobre bases pedagógicas. Para lograr que «en cada cargo esté, [...] en cada

momento, el cuadro que más capacidades y condiciones tenga para desempeñarlo» (Comité central del PCC, 2000: 2)

La concepción teórico-metodológica de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros en las condiciones actuales

La concepción teórico-metodológica para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas (PPSCER), que se propone en este artículo está conformada por dos componentes esenciales:

1. *El componente teórico-conceptual:* constituido por un sistema de ideas, conceptos básicos y principios que encierran el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales sobre la base de fundamentos jurídicos, legales y pedagógicos que sustenta la concepción.
2. *El componente metodológico-instrumental:* conformado por un conjunto de orientaciones metodológicas para la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas que encierra la planificación, organización, ejecución y control- evaluación.

Ideas rectoras:

1. *La correspondencia con las políticas trazadas:* El fin último del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas como proceso rector del Sistema de Formación de Cuadros es garantizar el cumplimiento de la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano, particularmente la Política Educacional y la Política de Cuadros, así como las políticas trazadas en correspondencia con ellas por el Ministerio de Educación de la República de Cuba, manifiesta en sus formulaciones estratégicas y los objetivos priorizados del desarrollo educacional del país.
2. *La correspondencia con la legalidad socialista:* La dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas supone la planificación, organización, ejecución y control acorde con lo establecido sobre este proceso en la Constitución de la República de Cuba, los códigos, decretos-

leyes, leyes, resoluciones y otras figuras jurídicas del Estado Cubano, así como con las normativas establecidas por los Organismos de la Administración Central del Estado responsabilizados con los componentes del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: el Ministerio de Educación Superior (MES), el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y la Contraloría General de la República.

3. *El fortalecimiento de las relaciones de dirección:* El perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas supone el desarrollo armónico de las relaciones de cooperación y las relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos, a partir del despliegue del proceso en cascada, siguiendo la línea de mando, de modo que cada cuadro pueda actuar como educador de sus subordinados directos, a la vez que es educado por su jefe inmediato superior. Supone la sistematización del ejercicio de la función directiva denominada «formación del personal» y el fortalecimiento de la responsabilidad individual asignada a cada dirigente, con la realización de todos los procesos propios del Sistema de Trabajo con los Cuadros, particularmente con el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas.
4. *La aplicación de las Ciencias Pedagógicas a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas:* Perfeccionar la dirección de este proceso no es redefinir la esencia, naturaleza, ubicación o amplitud de la preparación y superación de los cuadros y reservas, a la luz de las Ciencias Pedagógicas, sino planificar, organizar, ejecutar y controlar la dirección de este proceso teniendo presente las leyes, principios, conceptos y categorías de la Pedagogía como una guía de acción para lograr que los cuadros y reservas no sólo adquieran nuevos conocimientos, sino que también desarrollen hábitos, habilidades, capacidades, valores y niveles de activismo.
5. *La conversión de la actividad de dirección en una actividad pedagógica profesional de dirección:* El perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, exige que cada cuadro se sienta y actúe como educador de sus subordinados directos y ejerza sobre ellos una labor educativa en todo momento y lugar. Supone la integración de la gestión

de dirección, el trabajo metodológico, el desarrollo de la actividad científica y de la sistemática labor educativa, en un proceso único. Exige la observancia en este proceso, de los principios pedagógicos, tales como: la unidad del carácter científico e ideológico del proceso; la vinculación de la Educación con la vida, el medio social y el trabajo; la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador; la unidad de lo afectivo y lo cognitivo; el carácter colectivo e individual de la Educación y el respeto a la personalidad del educando; y la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.

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

Desde el punto de vista conceptual, se parte de diferenciar los siguientes conceptos básicos:

Preparación y superación de los cuadros: Es el proceso rector del sistema de formación de cuadros, que moviliza el sistema de trabajo con los cuadros y garantiza su calidad resultante: La ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, del cuadro con más capacidades y condiciones para desempeñarlo. Para lograrlo, se desarrolla en la dinámica del *sistema de trabajo*, donde se manifiesta como un proceso sistemático y continuo de toma y ejecución de decisiones de dirección, sobre la formación del personal con aptitudes, actitudes y condiciones morales para ejercer el poder político- administrativo.

Por tanto, esencialmente se trata del proceso de producción y reproducción de las relaciones de poder en el sistema de dirección, en el que se aplica una política trazada a tal efecto —la política de cuadros— mediante la ejecución de una estrategia diseñada en función de ella: la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas.

El proceso de preparación y superación de los cuadros está integrado por distintos componentes —la preparación política, económica, en dirección, para la defensa, técnica

y profesional, entre otras— que determinan el contenido formativo de sus acciones, actividades y modalidades. Se caracteriza por tener una sólida fundamentación político-ideológica y un marcado respaldo jurídico a nivel social.

Dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros: Es el proceso de planificación, organización, regulación, ejecución y control de las acciones, actividades y modalidades de contenido formativo previstas en cada uno de los componentes de la preparación y superación de los cuadros y reservas: la preparación política, económica, en dirección, para la defensa, técnica y profesional. Esto significa, aplicar la política de cuadros. Por tanto, es una responsabilidad indelegable de los que ejercen el poder político-administrativo en cada momento y lugar, quienes podrán realizarla con mayor o menor profesionalidad y efectividad, en dependencia de sus conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, así como de los métodos, procedimientos y medios que empleen en su realización, y las convicciones, valores y niveles de activismo que manifiesten en ella.

Los principales fundamentos de la *dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros* son culturales, técnicos y científicos, por lo que puede ser —y debe ser— fundamentado pedagógicamente en todas las ramas y sectores de la vida de la sociedad, sin negar, contradecir, ni suplantar los fundamentos políticos y jurídicos del proceso en cuestión.

Actividad pedagógica profesional de dirección, entendida como «[...] la *actividad de dirección* que despliegan los dirigentes educacionales de todos los niveles directivos, que se distingue por el marcado carácter técnico- metodológico y científico- pedagógico con que desarrollan el *proceso de dirección educacional*, lo cual les exige además, tener una amplia cultura general integral, basada en una sólida preparación política e ideológica...» (Alonso, 2009: 3)

Desarrollar una APPD, supone también incorporar las Ciencias Pedagógicas a la gestión directiva cotidiana, lo que permite concebir y fundamentar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales, como se concibe y fundamenta la dirección del Proceso Pedagógico, es decir, perfeccionar ese proceso.

Estos conceptos se concatenan atendiendo a su amplitud, siguiendo la relación dialéctica que existe entre lo individual, lo singular, lo particular y lo universal.

Para garantizar la correcta aplicación de los conceptos e ideas rectoras de esta concepción teórico- metodológica, es preciso complementar su componente metodológico –instrumental con el que se explica a continuación.

El componente metodológico- instrumental de la concepción teórico- metodológica

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

I. Etapa de análisis previo

Es la etapa en la que se crean las condiciones imprescindibles para que pueda producirse el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Los pasos que se recomiendan para vencer esta etapa son los siguientes:

1. La toma de decisiones sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: Debe ser cuidadosamente dirigido por el máximo jefe de cada instancia, desde los órganos de dirección colectiva, para aprovechar la capacidad persuasiva de los debates que se producen en los mismos. Por ello se recomienda realizarlo como un sistema de acuerdos sucesivos tomados en el seno del Consejo de Dirección y/o la Comisión de Cuadros, según corresponda, marco en el cual es posible: a) analizar profundamente y de conjunto, la situación que presenta la preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, bajo el radio de acción del órgano directivo, a partir del estudio de las regularidades determinadas por el análisis de las evaluaciones profesoriales y de cuadros, los informes de las visitas recibidas, los balances del trabajo realizado y los resultados en la aplicación de la política de cuadros, entre otras fuentes de información; b) discutir la necesidad e importancia de revertir la situación existente, así como las posibles vías que se pueden utilizar para ello; c) orientar en el estudio individual y colectivo de los fundamentos políticos,

jurídicos y pedagógicos solo los temas que se proponen discutir durante el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas durante la etapa.

2. La planificación del trabajo a realizar para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: Este paso debe ser entendido como continuación lógica del anterior y por tanto, realizado en el mismo marco. Supone el análisis crítico y rediseño de la *Estrategia de preparación y superación de los cuadros educacionales* y de la *Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros*, a la luz de la concepción teórico-metodológica propuesta y a partir de los acuerdos adoptados sobre su implementación en el radio de acción del órgano directivo. Exige también que las acciones proyectadas se reflejen como actividades concretas en el plan de trabajo anual y sus respectivos planes mensuales, así como en los planes de trabajo individual de los cuadros y dirigentes.
3. La coordinación de acciones en función del perfeccionamiento de la dirección de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: Este paso, se realiza en dos momentos: a) la coordinación interna, entre los propios miembros del Consejo de Dirección, a fin de conciliar acciones y aunar los esfuerzos y recursos requeridos, así como la coordinación con otros funcionarios y especialistas de la propia institución, que pueden contribuir al logro de los objetivos propuestos y al desarrollo de las acciones proyectadas, y b) la coordinación externa con los centros universitarios del territorio, para aprovechar las posibilidades que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica para el desarrollo de la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en que se desarrolla el proceso por lo que debe tenerse en cuenta: Los recursos humanos que puede utilizar, las investigaciones, bibliografías y medios; así como con otros organismos, organizaciones e instituciones del territorio, que también pueden tributar al desarrollo de este proceso.
4. Organización de la ejecución de las acciones proyectadas: Supone la creación de condiciones previas para el desarrollo del proceso, entre las cuales se destaca la determinación de los grupos, del tiempo requerido para su realización, así como del espacio en que se realizará, espacio que no necesariamente debe ser aula o centro

educacional, sino también, en función de los objetivos trazados y el contenido a tratar, cualquier institución social o lugar, y no se debe descartar la posibilidad de utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de este proceso.

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

II. *Etapa de desarrollo*

Es la etapa en la que cada miembro del Consejo de Dirección, se consolida como educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió, ajustándolos a las características de la educación o frente en la que desarrolla su actividad profesional de dirección. Esencialmente implica la conversión de esta última, en una verdadera *actividad pedagógica profesional de dirección*. Comprende los siguientes pasos:

1. Concepción, preparación metodológica y organización didáctica del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, como un proceso pedagógico: Exige hacer un corte evaluativo en el proceso continuo de diagnóstico de necesidades de aprendizaje individuales y colectivas de los cuadros y reservas, a fin de determinar y jerarquizar, en cada caso, momento y lugar, las que pueden y deben ser satisfechas de inmediato y de manera priorizada, para que cada uno de ellos esté en condiciones de atender las exigencias que se le presentan en la conducción del desarrollo educacional. Supone que en función de estas necesidades, se determine el contenido a tratar y se prepare el tratamiento del mismo, desde el punto de vista pedagógico y didáctico.

2. Dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y reservas, como un proceso pedagógico: Es el paso en el que cada miembro del Consejo de Dirección, específicamente en la educación o frente que dirige, se realiza como educador de sus subordinados y desarrolla su APPD, mediante la utilización de las Ciencias Pedagógicas en la dirección de este proceso. Es el momento en que demuestra, tanto en el plano teórico como en el práctico, cómo integrar en un proceso único la labor administrativa, la dirección del trabajo metodológico y el desarrollo de la actividad científica.
3. Control y evaluación del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: Es el paso en el que, sobre los mismos fundamentos científicos del anterior y como continuación del mismo, se evalúa y controla la efectividad del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, tanto en el plano individual como colectivo, por: a) la capacidad de los mismos para aplicar en su puesto de trabajo los contenidos asimilados, b) los resultados concretos que obtienen gracias a esta aplicación, manifiestos en el comportamiento de los indicadores de eficiencia del desarrollo educacional y el cumplimiento de los objetivos priorizados, estratégicamente definidos y, c) los cambios manifiestos en la actitud, el comportamiento y la conducta de cada cuadro y reserva en su actividad cotidiana.

III. *Etapa de análisis posterior*

Es la etapa en la que, esencialmente, se determinan las regularidades manifiestas en la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Los pasos propios de esta etapa son los siguientes:

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

efectos. Como resultado, proyecta lo que debe hacerse en cada caso y lugar para perfeccionar la dirección de este proceso.

2. Análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: Exige que los miembros del Consejo de Dirección confronten las regularidades antes definidas, con el comportamiento de los indicadores del objetivo estratégico sobre la efectividad de la aplicación de la política de cuadros, a fin de establecer las relaciones causa- efecto deducibles de la comparación, análisis en el que pueden descubrirse regularidades y problemas generales, imperceptibles en el estudio casuístico.
3. Análisis de las estrategias diseñadas para la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: En este paso, como proceso lógico que se desprende del anterior, se realiza un análisis crítico de la *Estrategia de preparación y superación de los cuadros*, así como de la *Estrategia de preparación y superación de las reservas de cuadros*, para introducir en ellas las modificaciones y precisiones que emanen del análisis realizado hasta el momento.
4. Constatación del impacto político e ideológico del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: Su objetivo central es retroalimentar la efectividad del cambio realizado en la dirección del proceso en cuestión, a partir de la medición de su impacto en la ejemplaridad de los cuadros educacionales y reservas y recoger la información necesaria para que el Consejo de Dirección y/o la Comisión de Cuadros tome nuevas decisiones sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en un plano cualitativamente superior.

Es preciso significar que las tres etapas del componente metodológico-instrumental para el perfeccionamiento de la dirección del proceso en cuestión, aún cuando se separen para su estudio y exposición, constituyen un proceso integrado y concatenado. En lo instrumental esta concepción teórico- metodológica se puede aplicar de muchas formas y maneras para producir saltos de calidad en el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas, tanto en los aspectos instructivos como desarrolladores y educativos. Una vía efectiva para su aplicación en

la práctica lo constituyen *las escuelas de cuadros del nivel provincial y del nivel municipal*.

A modo de conclusión se debe plantear que:

1. La concepción de la propuesta se estructura en dos componentes: El *teórico-conceptual*, que brinda conceptos claves y el *metodológico-instrumental* que ofrece una guía metodológica para implementar los aspectos teóricos asumidos en la práctica.
2. La concepción está destinada a perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en virtud de que se aprovechen las potencialidades de la universalización de la educación superior pedagógica para lograr un proceso que tribute a la formación permanente de estos profesionales. Mediante un sistema de ideas: a) El indisoluble vínculo que existe entre; las políticas trazadas, la legalidad socialista y la aplicación de las Ciencias Pedagógicas. b) Desarrollar este proceso como una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección y c) Desarrollar el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales en cascada del nivel superior al inferior donde los cuadros educacionales se conviertan en profesores de sus subordinados.

BIBLIOGRAFIA

Alonso Rodríguez S. H. (2009). Glosario Mínimo de Dirección Científica Educacional, Consultado en: <http://www.cubaeduca.rimed.cu>.

Bencomo Cabrera, R. (2004). *Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación*. Tesis presentada en opción al Título de Master en Investigación Educativa no publicada, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.

Carrazana Valdés, R. (2001). *Barreras y retos del trabajo con la reserva especial pedagógica en la provincia de Granma*. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Dirección no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

- Comité Central del PCC (2000). «Dirección de Cuadros del MINED». En Documentos rectores de la política de cuadros, La Habana.
- Consuegra Hernández, P. E. (2007) *Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas no publicada, Instituto Superior Pedagógico Manuel Ascunce Doménech, Ciego de Ávila, Cuba.
- Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Fuentes Medina, O. (2002). *Una alternativa científico-metodológica para el perfeccionamiento de la capacitación en dirección educacional de la reserva especial pedagógica de la provincia Santiago de Cuba*. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Planeamiento y Supervisión Educativa no publicada, IPLAC, La Habana, Cuba.
- González Ramírez, J. (2003) *El sistema de formación para la reserva especial pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Investigación Educativa, ISP José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Linares Borrell, M.A. (2000) «Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas». *Folleto Gerenciales*. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, III (12): 6-12.
- Manso Díaz, A. (2006). *El sistema de trabajo con los cuadros del MINED*. Tesis presentada en opción del Título de Máster en Pedagogía Profesional no publicada, ISPETP Héctor Pineda, La Habana, Cuba.
- Pinto Hernández, M. E y Gómez Parets, C. G (2000). «Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba». *Folleto Gerenciales*, La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. III (12).
- Valiente Sandó, P. (2001). «La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo». *Folleto Gerenciales*, La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, V (9).

_____. (2002) *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP José de la Luz y Caballero. Holguín, Cuba.

Valiente Sandó, P. y otros. (1997). «Principios, contenido, niveles y formas organizativas de la capacitación de directores de centros docentes: una propuesta para el logro de la idoneidad». Ponencia presentada en el Evento Internacional Pedagogía 97, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba.