

**TÍTULO: PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EDUCACIONALES, UN RETO PARA LA UNIVERSIDAD**

**TITLE: PERFECTING THE PREPARATION AND IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL CADRES, A CHALLENGE FOR THE UNIVERSITY**

Autores:

Dr.C. Viviana Hernández Fernández. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba. vivianah@uclv.cu

Dr.C. y metodólogo Carlos Martínez Mollineda. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba. carlosm@uclv.cu

M.Sc. Mairelys de la Caridad Torres Falcón. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba. mairelys@uclv.cu

Resumen:

La ponencia incursiona en la preparación y superación de los cuadros educacionales en la Provincia de Villa Clara. El objetivo es proponer un modelo que exprese cómo se puede perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales que facilite alcanzar su liderazgo. Los métodos utilizados: la observación participante, la encuesta, el análisis de documentos y la triangulación metodológica. Del análisis realizado se corroboró la falta de una dirección del proceso, coherente y sistémico partiendo del sistema de trabajo, donde se integran la superación, preparación y trabajo metodológico para lograr una preparación con más calidad que impacte en la gestión de dirección, bajo la dirección integrada de la Universidad y la Dirección Provincial de Educación. Los especialistas valoraron como muy pertinente, adecuado y necesario dicho modelo.

Palabras claves: Preparación, superación, liderazgo, gestión, integración

Abstract

The presentation ventures into the preparation and improvement of educational cadres in the Villa Clara province. The objective is to propose a model that expresses how the direction of the process of preparation and improvement of educational cadres can be improved to facilitate reaching leadership. The methods used: the participant observation, the surveys, the document analysis and methodological triangulation. From the analysis carried out, the lack of a coherent and systematic direction of the process was corroborated, starting from the work system, where improvement, preparation and methodological work are integrated to achieve a higher quality preparation that impacts management under the integrated management of the University and the Provincial Education Directorate. The specialists value this model as very pertinent, adequate and necessary.

Keywords

Preparation, qualification, leadership, management, integration

**Introducción**

La humanidad enfrenta desafíos para su desarrollo, en momentos que avanza vertiginosamente el desarrollo de las ciencias y la propia tecnología, aparecen fenómenos climatológicos, pandemias, retos políticos, enfrentamientos bélicos,

deterioro significativo del medio ambiente, entre otros, que hace que se agudicen las diferencias entre los países ricos y pobres donde todos miran hacia el desarrollo.

Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. (Delors, 1996).

Aunque el tema genera intensos debates sobre el significado actual de la educación y en particular el de los directivos, su papel en Cuba se ha ratificado por la dirección del país, Raúl Castro (2010), en la clausura del 9no Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), cuando expresó:

Hoy más que nunca se requieren cuadros capaces de llevar a cabo una labor ideológica efectiva, que no puede ser diálogo de sordos ni repetición mecánica de consignas, dirigentes que razonen con argumentos sólidos sin creerse dueños absolutos de la verdad, que sepan escuchar, aunque no agrada lo que algunos digan; que valoren con mente abierta los criterios de los demás lo que no excluye rebatir con fundamentos y energía aquellos que resulten inaceptables (Castro, 2010).

Lo anterior explica por qué en los últimos años ha aumentado el interés y la preocupación por elevar la calidad de los sistemas educativos y profesionalizar la actividad de los principales agentes de cambio en el sector: los docentes y cuadros. En lo que respecta a estos principales agentes de cambio se hace necesario una preparación permanente que los ayude a elevar el desempeño profesional pedagógico, dando respuesta a sus necesidades y a las del Sistema Educativo.

La responsabilidad asignada a la educación para el logro de los objetivos sociales previstos conlleva a que se perfeccione constantemente la preparación y superación de los cuadros. Se parte de que buscar cómo acercar cada día más la superación a las necesidades de los cuadros, se ha convertido en una preocupación de aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir tan complejo proceso.

Investigaciones realizadas acerca de la superación de los cuadros enfatizan la necesidad de concebir la superación como una actividad dinámica y permanente que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad. Se entiende como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, orientado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización. (Valiente, 2002)

Los cuadros requieren dirigir la superación del personal con el cual trabajan, mediante un proceso de enseñanza aprendizaje en tres tiempos: el estratégico (más largo); el tiempo de las coyunturas (más inmediato y factible de cambiar a mediano plazo); y el tiempo de lo cotidiano. (Betto, 2015). En tal sentido por la experiencia acumulada sobre la temática que se trata, por el intercambio directo con directivos en sesiones de trabajo, en los propios cursos y posgrados que se imparten, se corrobora:

La falta de una integración y coherencia entre las formas empleadas en la superación y las vías de preparación general que se emplean. No siempre se corresponde lo diseñado para la preparación y superación con el desempeño profesional, partiendo de las funciones y atribuciones asignadas. No se identifican durante el sistema de trabajo todas las oportunidades que este brinda para la preparación. La vinculación de la teoría con la práctica no siempre se pone de manifiesto como principio del proceso de preparación y superación. Existencias de cuadros con carencias de conocimientos y habilidades básicas para tener un buen desempeño y por tanto un mayor liderazgo. Se

aprecia falencias en la dirección del proceso de preparación y superación y no siempre lo hacen los principales cuadros ni utilizan eficientemente las potencialidades que tiene las Universidades.

Lo anteriormente expresado conduce al siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales que facilite alcanzar su liderazgo, desde la acción conjunta entre la Universidad y la Dirección Provincial de Educación?

Para dar respuesta al problema definido se plantea el siguiente objetivo: proponer un modelo para perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales que facilite alcanzar su liderazgo, donde se integran la Universidad y la Dirección Provincial de Educación(DPE).

## **Desarrollo**

### **I. La preparación y superación de los cuadros educacionales**

En el mundo de hoy, resulta cada vez más evidente, la importancia que el capital humano tiene en la solución de los problemas económicos y sociales (Bermudez, 2002), lo cual explica por qué durante los últimos años ha aumentado el interés y la preocupación por elevar la calidad de los profesionales de las diferentes ramas de la economía y la administración pública.

En la actualidad la preparación y superación de los cuadros y en particular los educacionales constituye un reto para los gobiernos de los diferentes países y en Cuba son varias las investigaciones realizadas, destacamos las aportadas por: (Forneiro, 1996); (Valiente, 2002), (Fuentes, 2002), (González, 2003) y (Hernández, 2004), (Martínez, 2009) y (Hernández, 2011)

En la superación profesional de los cuadros educacionales, las formas organizativas que se desarrollan en las condiciones de permanencia en el puesto de trabajo, adquieren una importancia trascendente. Resultan viable las formas organizativas principales de la superación profesional establecidas por el Ministerio de Educación Superior (MES a partir de este momento)

La bibliografía consultada les permitió a los autores plantear que, la preparación y superación de los cuadros educacionales ha de caracterizarse por una dinámica en la vinculación de las formas organizativas, con una visión integradora entre las direcciones educacionales municipales, provincial y la universidad.

### **II. Particularidades del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales en Villa Clara.**

La educación asume el reto de perfeccionar todo el sistema, y es por eso que se empeña en dirigir con mayor efectividad el proceso de preparación y superación. Se sitúa en el centro de esas transformaciones el desarrollo del liderazgo educacional, enfatizando en que los cuadros se apropien de los contenidos, habilidades y valores que lo hagan acreedores del reconocimiento de todo su colectivo y lo reconozcan como verdaderos líderes.

El proceso de preparación y superación de los cuadros en Villa Clara asume los rasgos singulares, que según Valiente (2001) presenta el proceso de enseñanza-aprendizaje, por desarrollarse bajo esas condiciones de constar con facilitadores y educandos en un proceso de integración entre la Universidad y la DPE).

La experiencia práctica que se expresa en este trabajo se basa en la vinculación de la auto preparación, la conferencia especializada, el entrenamiento desde el puesto de trabajo, el taller, el curso y el trabajo metodológico. Una particularidad importante ha sido la preparación y superación en cascada de los cuadros provinciales hasta la escuela y la continuidad de los contenidos abordados en la superación a través de las diferentes vías del trabajo metodológico, controlados y fortalecidos a través del control.

La triada; superación, preparación y trabajo metodológico resulta efectiva para lograr una preparación con más calidad y en el menor tiempo, preparar a los cuadros para que impacte en su gestión de dirección. Por tal motivo se hace imprescindible que los cuadros educacionales alcancen un liderazgo en el orden pedagógico, político y administrativo.

Para materializar esas ideas se organiza el proceso de preparación y superación en cascada, desde el nivel provincial hasta la escuela, donde se concibe un ciclo anual que se expresa a través de todo el sistema de trabajo de la provincia. El ciclo está estructurado en cuatro momentos y que cada uno de ellos inicia con un microciclo; Entendido estos como el espacio concebido en la planificación donde en cascada, se preparan a los cuadros educacionales y se desarrollan las formas de superación seleccionadas y las actividades metodológicas que aseguran la ejecución del plan previsto, garantizando la apertura y conducción de las etapas del sistema de trabajo en los niveles de dirección provincia, municipal y escuela.

Es en el ciclo y sus microciclos que se organiza la preparación y superación de los cuadros. Se despliegan los procesos y acciones a través del sistema de trabajo desde la provincia hasta la escuela y que expresa la coherencia y dinámica de dicho sistema, teniendo como hilo conductor las exigencias y prioridades de trabajo de la etapa en cada momento y nivel de dirección.

Cada momento del ciclo anual se corresponde con el sistema de trabajo del nivel de dirección que se trate y se materializa el carácter sistémico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas. Como se expresó anteriormente se organizan cuatro microciclos que dan inicio a las momentos del sistema de trabajo, se desarrollan un total de 4 en el año, octubre, enero, marzo y mayo. Para la organización y desarrollo de los microciclos se definen tres etapas, con objetivos diferentes y en cada etapa se despliegan varios procesos tales como; planificación, organización, conciliación, despliegue de las acciones, socialización, preparación y evaluación.

El último microciclo coincide con la etapa de preparación para el próximo curso escolar. En ese momento es donde se evalúa el estado de la preparación para dar el salto de calidad que se espera para el próximo curso y ciclo de preparación y superación. Se definen los planes de mejora tanto colectivo como individual, enriquecidos por las evaluaciones parciales derivadas de cada microciclos.

Partiendo de lo anterior son esos espacios donde se expresan y se despliega toda la preparación de los cuadros. La novedad del trabajo radica en la forma organizativa que se le da al proceso de preparación y superación y su dinámica dentro del sistema de trabajo en integración con la universidad. Es esa concepción organizativa y lo que de ella se genera, lo que constituye una fuente inagotable de necesidades y respuestas, que por las propias contradicciones que se expresan provocan el desarrollo de los cuadros durante todo el proceso de aprendizaje.

### **III: Metodología empleada para la elaboración del modelo**

Se utilizó la experiencia acumulada de los autores y sus registros documentales, la observación en el intercambio directo en los propios cursos y posgrados y en los resultados de los instrumentos aplicados para medir el impacto de la superación.

Las técnicas empleadas fueron: Guía para el análisis documental, Guía para la observación participante y Guía para la encuesta.

Como resultado de la triangulación de todos los métodos empleados se resumen:

**Fortalezas:** Existe una disposición al cambio en los cuadros educacionales en la provincia. Los cuadros principales de la provincia asumen con responsabilidad el reto de dirigir el proceso de preparación y superación. Existe una coordinación positiva entre la Dirección Provincial de Educación y la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, existiendo estabilidad en el equipo que atiende este proceso. Se aprecia un cambio en la gestión de los cuadros como resultado del sistema de influencia derivado de la preparación y superación. Existe una correcta planificación de la preparación y superación de los cuadros que responde a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas planteada por el país.

**Debilidades:** No se logra la conciencia necesaria para que todos los principales cuadros asuman la responsabilidad asignada con el proceso de preparación y superación. No siempre se logra una vinculación coherente entre las diferentes formas organizativas para la preparación y superación de los directivos, predominando los cursos. No se explotan adecuadamente las formas que vinculan la teoría con la práctica como los entrenamientos desde el puesto de trabajo. El trabajo Metodológico no complementa la preparación y superación de forma armónica. Constituye una insatisfacción la coherencia dentro del sistema de trabajo de la dirección del proceso de preparación y superación de cuadros, con la vinculación de la teoría y la práctica. No se dispone de una herramienta que permita organizar armónicamente el proceso de preparación y superación de cuadros con su gestión que le permita alcanzar el liderazgo. No se organiza el proceso de evaluación de impacto de las acciones de superación que se desarrollan con los cuadros. Se limitan las acciones a la evaluación de los resultados al cierre del curso.

Partiendo de los referentes teóricos descritos y la aplicación de técnicas, se determinaron 8 pasos para arribar a la propuesta del modelo que hoy constituye una rica experiencia fruto de la investigación acción como tipología investigativa.

#### **IV. Presentación del modelo propuesto para el desarrollo de la preparación y superación de los directivos educacionales.**

**Objetivo del modelo:** Perfeccionar la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales que eleve su gestión de dirección y ayude a alcanzar su liderazgo

##### **Principios del modelo**

- El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable de la preparación y superación del resto de los directivos y reservas para lo cual organiza el proceso en cascada desde el nivel superior al inferior.
- La preparación y superación de los cuadros y reservas combina la teoría con la práctica y se materializa en su desempeño profesional.
- Es un proceso continuo y flexible que responde a un diagnóstico y la evaluación de su impacto permite perfeccionarlo.

- La preparación y superación de cuadros es la base del sistema de trabajo y tiene su expresión en la calidad de la educación.
- Expresa la interrelación entre la superación, preparación y el trabajo metodológico como vías fundamentales para elevar la gestión de dirección y el liderazgo educacional.

Partiendo de lo anterior se propone un modelo de preparación y superación de cuadros que parte del ciclo que ocurre durante todo el sistema de trabajo y de este se organizan los microciclos, que a partir de ellos se define las etapas del modelo:

Las etapas del modelo son las siguientes:

**Primera etapa del modelo de preparación y superación de los cuadros y reservas : preparación y conciliación de las fases de preparación y superación,** procesos que ocurren: planificación, organización y conciliación.

Tiene como objetivo: Coordinar con la Dirección Provincial de Educación y la Universidad las acciones que aseguren el desarrollo de la superación y el desencadenamiento de la preparación previa de todos los que tendrán responsabilidades en la ejecución de las actividades de preparación de los niveles de dirección.

Las acciones que se realizan en esta etapa bajo la dirección de la Universidad y principales cuadros de la DPE son:

- Coordinación con la Universidad para las definiciones que se adopten en la dirección del proceso de preparación y superación
- Despachos con los principales cuadros de la DPE para definir según el programa elaborado las formas organizativas que se utilizarán
- Elaboración de las guías para el estudio independiente y orientación a los cuadros y reservas, con las precisiones necesarias que le dan un sentido orientador a la actividad, estas aseguran una etapa intensa que implica a los directivos de los municipios, característica importante dentro del modelo.
- Se determinan las responsabilidades individuales y colectivas, así como las precisiones para su ejecución en equipo de trabajo en cada territorio
- Se elaboran los instrumentos y guías de trabajo por parte de los responsables de equipos previamente seleccionados, que cambia esa responsabilidad según diagnóstico.
- Análisis del resultado del trabajo de la etapa y la definición de las prioridades por parte de los principales cuadros de la provincia.
- Elaboración de los horarios según programas.
- Coordinación con los participantes en el desarrollo de la etapa y estructuras de la provincia
- Preparación de todo el personal implicado en la ejecución de la preparación y superación
- Preparación de los medios y materiales a utilizar en el desarrollo de las actividades.
- Seguimiento a la autopreparación de los cuadros desde sus puestos de trabajo a partir de las actividades orientadas.
- Despliegue de las acciones en la dirección provincial que completan la preparación de los directivos según el plan de este nivel, que obedecen a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de cuadros y reservas y por niveles educativos se desarrollan las acciones metodológicas que aseguran la ejecución en la segunda etapa.

- Coordinación con los Centros Universitarios Municipales para desarrollar de conjunto con las direcciones municipales de educación en las sedes seleccionadas, el curso de superación a directores noveles “Retos del director de escuela en el contexto educacional cubano”.

**La segunda etapa del modelo de preparación y superación de los cuadros y reservas es: el despliegue de los conocimientos, habilidades y valores adquiridos por los directivos.** Los procesos que ocurren: Despliegue de las acciones, Socialización y preparación ampliada de los directivos.

Objetivo: Ejecutar las acciones planificadas dirigidas a la superación y preparación de los cuadros y la constatación de los resultados iniciales en el proceso de preparación.

Las acciones que se realizan en esta etapa son:

- Constatación del desarrollo de la guía orientada en la etapa anterior
- Puesta en práctica de las actividades diseñadas donde se vincula un fuerte componente teórico y práctico a través de las actividades de superación y ejecución de las actividades metodológicas previstas.
- Aplicación de las evaluaciones previstas.
- Desarrollo en los municipios y sedes seleccionados de las acciones de la guía, potenciando el nivel de base y creando un clima favorable de preparación de todos los participantes
- Aplicación de instrumentos para medir el impacto de las actividades desarrolladas.
- Trabajo en equipo para proponer el plan de mejoras.
- Demostración desde la práctica de los directivos del nivel superior y lo logrado en la primera etapa en los municipios.
- Presentación del dictamen final del trabajo de cada equipo en esta etapa, donde se socializan las experiencias y se enriquecen los planes de mejoras para todos los niveles de dirección participante.
- Desarrollo del curso de superación a directores de escuelas noveles: Retos del director de escuela en el contexto educacional cubano en las sedes y municipios seleccionados.

**La tercera etapa del modelo es; la contrastación de lo alcanzado con lo esperado en el desempeño de los cuadros.** Los procesos que se dan son: evaluación, medición del impacto y actualización del diagnóstico

Objetivo: Evaluar el impacto de la superación en el desempeño profesional de los cuadros y en su entorno actualizando el diagnóstico.

Las acciones que se realizan en esta etapa son:

- Elaboración del informe final a partir del análisis del instrumento aplicado, del intercambio con los participantes en la visita realizada
- Análisis en los fundamentales órganos de dirección de los resultados alcanzados en la actividad.
- Reordenamiento de ser necesario de la proyección de trabajo con los cuadros.
- Incorporación de las acciones al sistema de trabajo del nivel de dirección que se trate
- Actualización del diagnóstico de los directivos que llegue a impactar en los planes individuales.

- Seguimiento a la efectividad y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos como resultado de la superación, a través de las visitas de ayuda metodológica y controles que se planifiquen.
- La aplicación de instrumentos para la evaluación del impacto de la superación de los cuadros en cada territorio, una vez en el curso, haciendo una valoración cualitativa de los resultados alcanzados, en correspondencia con los indicadores de impacto.
- Valoración de los resultados del impacto de la superación de los cuadros en su desempeño 2 veces en el año. (enero en el balance de la comisión de cuadros y en julio en el balance del curso escolar)
- Reflejar en la evaluación de los cuadros el resultado alcanzado en su desempeño como resultado de la preparación y superación recibidos.
- Determinación del plan de mejoras que tendrá un impacto en todo el sistema de trabajo y por tanto el perfeccionamiento de la preparación y superación de un nuevo período de trabajo.
- Desarrollo de un taller científico con directores de escuelas egresados del curso “Retos del director de escuela en el contexto educacional cubano”, para evaluar el impacto de la superación recibida y enriquecer el programa de esta modalidad de superación.
- Desarrollo de un Taller provincial y municipal sobre la dirección del proceso de preparación y superación de cuadros educacionales, con la finalidad de enriquecer el plan de mejoras para el próximo ciclo de preparación. (Ver anexo 1)

#### **V: Valoración por especialistas de la factibilidad del modelo**

Se seleccionan a siete especialistas, 5 de ellos doctores y 2 master, todos con varios años de experiencias en el tema, con participación directa en la dirección de la preparación y superación de cuadros educacionales, se le aplica una encuesta, donde se reflejaron los siguientes resultados

Los especialistas coincidieron en que el modelo es factible, viable y pertinente en su aplicación en el contexto educacional actual. En el tiempo que se ha realizado la aplicación se evidencia un salto cualitativo en la preparación de los cuadros educacionales, expresado en el incremento de los conocimientos, desarrollo de habilidades y reforzamiento de actitudes durante la superación recibida, que les permitió gestionar mejor los procesos que desde sus funciones y atribuciones tienen que realizar y lo que es significativo la expresión de un liderazgo cada vez más transformacional.

#### **Conclusiones**

El modelo para la dirección del proceso de preparación y superación, que eleve la gestión de dirección y ayude a alcanzar el liderazgo de los directivos educacionales, fue diseñado a partir de los resultados obtenidos en la sistematización de experiencias realizada en la dirección del proceso desde la propia práctica en la provincia y municipios de Villa Clara.

El modelo está estructurado a partir de un ciclo de preparación y cuatro microciclos cada uno de ellos con objetivo bien definido, procesos concretos y acciones delimitadas, se refleja la cualidad resultante que justifica su diseño.

La aplicación y perfeccionamiento del modelo durante varios años ha contribuido a perfeccionar la preparación de los cuadros educacionales en Villa Clara, elevando su



desempeño profesional y a la vez su liderazgo, con impacto positivo en la calidad de la educación, expresada en los indicadores de eficiencia.

El modelo presentado y generalizado en la provincia de Villa Clara es el resultado del arduo trabajo integrado entre la Universidad, a través de los profesores del Departamento de Preparación y Superación de cuadros y los cuadros de la Dirección Provincial de Educación, constituyendo un reto para la casa de altos estudios.

El modelo es valorado positivamente por los especialistas siendo factible a ser perfeccionado, su generalización a otras provincias del país con similitud de necesidades sería de mucha utilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bermúdez, A. (2002). *El Fideicomiso y la gestión del conocimiento. Un enfoque innovador*. Memorias del VII Seminario Iberoamericano de Tendencias modernas en Gerencia y la Innovación tecnológica. La Habana: IBERGECYT.
- Betto, F. (2015). Educación crítica y protagonismo cooperativo. *Conferencia especial del teólogo y escritor brasileño Frei Betto en Pedagogía*. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación de la República de Cuba.
- Bush, T. (2012). *Succession planning and leadership development: Comparing English and South African approaches*. Johanesburgo. South African:
- Castro Ruz, Raúl. (2010). Informe de clausura al 9no congreso de la U.J.C. En Periódico Granma (La Habana).
- Delors, Jacques. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jaques Delors*. México: Ed. Oficina de la UNESCO.
- Forneiro, R. (1996). *El Sistema de formación inicial y continua del personal docente en Cuba*. Psicología da Educação.
- Fuentes Sordo, Odalys E. (s.f) *Monografía apuntes sobre leyes, principios y funciones de la Dirección Científica. Educacional*. La Habana:
- González, 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 del grado académico de Master en Investigación Educativa. Holguín.
- González J. (s/f). *El taller como forma de organizar el proceso de enseñanza aprendizaje en la educación superior*. Material en soporte digital. Villa Clara: UCP "Félix Varela Morales".
- Hernández Fernández, V. (2004). *Estilo organizativo de las estructuras de dirección del municipio de Santa Clara*. Tesis (en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación). ISP Félix Varela, Santa Clara.
- Hernández Fernández, V. (2011). *La preparación de los Directores Municipales de Educación para alcanzar el estilo organizativo en la dirección*. Tesis (en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas). ISP Félix Varela, Santa Clara.
- Juárez, G. (2006). Eumed. Obtenido de Formación Gerencial para la Eficacia Escolar: <http://www.eumed.net/libros>
- Martínez Mollineda C. (2002). *Concepción teórico metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de Universalización*. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). UCP Félix Varela, Santa Clara.

MES. (2004). *Resolución no. 132/2004" Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba".* Gaceta Oficial de la República . La Habana: Ministerio de Educación Superior.

MES. (2019). *Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba. Resolución Ministerial.* La Habana, Cuba.

MINED. (2010). *Reglamento de trabajo Metodológico.* La Habana.

Valinente, S. (2002). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica.* Holguín: Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero. 2001. Tesis (Doctor en Ciencias Pedagógicas). Holguín.

### Anexo 1: Representación del modelo

