

**EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DEL CONSEJO DE LA
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL PARA LA SUPERVISIÓN
THE PROCESS OF PREPARATION OF THE SQUARES OF THE ADVISE OF THE MUNICIPAL
ADMINISTRATION FOR THE SUPERVISION**

M.Sc. Damaris Gómez Amador. Intendente del Consejo de la Administración Municipal de Güines

Institución: Administración Municipal de Güines

Localidad: Güines, Mayabeque, Cuba

Resumen

El artículo que se presenta es resultado de la investigación de una tesis de maestría que da respuesta a una de las prioridades planteadas por el presidente de la República de Cuba en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, ante la necesidad de poner en manos los cuadros del gobierno municipal, las herramientas que contribuyan su capacitación para la realización de la supervisión a las áreas de resultados claves, teniendo en cuenta las atribuciones y obligaciones comunes y específicas de los mismos. Es un tema actual que se vincula con los documentos del VIII Congreso del PCC donde el lineamiento 122 expresa que se deben implementar nuevas alternativas para la preparación de los cuadros a todos los niveles. Los talleres de preparación que se proponen para contribuir a la capacitación de los cuadros principales del gobierno; a corto, mediano y largo plazo, lograrán que esta actividad se convierta en su principal prioridad, en cada una de las etapas del sistema de trabajo del Consejo de la Administración Municipal del municipio Güines de la provincia Mayabeque. Estos, además, se sustentan en los fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos de la educación, así como en el enfoque histórico-cultural. Su valoración por especialistas demostró su pertinencia, viabilidad y transformaciones en dicho proceso.

Palabras clave: preparación de los cuadros, supervisión

Abstract

The article that is presented is been of the investigations of a master thesis that gives answer to one of the priorities outlined by the president of the Republic of Cuba in the VIII Congress of the Communist Party of Cuba, in the face of the necessity of putting in hands the municipal government's squares, the tools that contribute its training for the realization from the supervision to the areas of key results, keeping in mind the attributions and common and specific obligations of the same ones. It is a current topic that is linked with the documents of the VIII Congress of the PCC where the limit

122 expressed that new alternatives should be implemented for the preparation from the squares to all the levels. The preparation shops that intend to contribute to the training of the government's main squares; to short, medium and release term, they will achieve that this activity becomes its main priority, in each one of the stages of the system of work of the Council of the Municipal Administration of the municipality Güines of the county Mayabeque. These, also, are sustained in the philosophical, sociological, psychological and pedagogic foundations of the education, as well as in the historical-cultural focus. Its valuation for specialists demonstrated its relevancy, viability and transformations in this process.

Keywords: preparation of the squares, supervision

Introducción

A nivel internacional la preparación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal es concebida como la clave de las transformaciones a implementar en función del desarrollo social, económico, político, ideológico, científico, tecnológico y cultural de cada nación, a partir de su contextualización en las provincias y los municipios por parte de los gobiernos locales. En tal sentido, las Asambleas Nacionales del Poder Popular de cada país deben asumir de manera indeclinable cómo capacitar a sus cuadros para elevar la calidad de la realización de la supervisión a los resultados que se obtienen en cada una de las etapas del sistema de trabajo que en cada caso se identifican.

La calidad de la preparación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal dependerá en gran medida, del conocimiento que estos posean de sus funciones y atribuciones, para lograr la excelencia en su desempeño profesional y al mismo tiempo lograr la aplicación de los principios y procedimientos que ayuden al perfeccionamiento del trabajo administrativo que se ejecuta a este nivel de dirección, a partir de la preparación que demuestren y el desarrollo individual alcanzado desde su desempeño, en función de promover la reflexión, la creación y la innovación en función de elevar la calidad de los resultados que se obtienen a corto, mediano y largo plazo.

Es tal sentido el líder de la Revolución Cubana, Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, insistió sistemáticamente en la importancia de la preparación de manera permanente y continua de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal, como parte de la transformación del capital humano que conforman los Órganos Locales del Poder Popular. Es por esta razón que la preparación y el desarrollo de la capacidad de dirección de los cuadros que conforman la estructura a este nivel debe convertirse en una prioridad del gobierno a nivel nacional, provincial y municipal.

En los Consejos de la Administración Municipal, y el proceso de dirección que en ellos se realiza, es de suma importancia garantizar la preparación de los cuadros hacia los objetivos planteados, de ahí la importancia que se le concede en las condiciones actuales al dominio de las atribuciones y obligaciones comunes y específicas que a cada cargo le corresponde, en función de evaluar el impacto de su eficiencia en la evaluación de los resultados del sistema de trabajo del gobierno.

Para ellos es importante que además del dominio de las atribuciones y obligaciones comunes y específicas que les corresponden, estos además tengan en cuenta qué acciones diseñar para evaluar el análisis previo de la capacidad de dirección, el desarrollo de la capacidad de dirección y el análisis posterior de dicha capacidad, teniendo en cuenta que todos no tienen el mismo nivel de experiencia en la dirección del gobierno, ni elevado nivel de escolaridad, aspectos que deben tenerse en cuenta en los talleres de preparación que se diseñen para contribuir a su capacitación de una manera más efectiva y consciente, en función de los objetivos a alcanzar por la organización.

En correspondencia con lo anterior el presidente de la Asamblea Municipal de conjunto con el Intendente, deben garantizar, la propuesta de la elaboración de un plan individual de desarrollo dirigido a medir el cumplimiento de las funciones y atribuciones, para lo cual hay que prepararlos. Es por esta razón que lo anterior, implica, el conocimiento del sistema normativo que lo sustenta, así como los procedimientos para su elaboración, ejecución y evaluación.

Sobre el tema objeto de estudio en la presente investigación, se destacan por sus aportes en el campo de la dirección institucional del Ministerio de Educación y que sirven de sustento a lo que se quiere lograr con los cuadros del Consejo de la Administración Municipal, un grupo de destacados investigadores, entre los que se encuentran: Bringas (2005, 2010), Añorga (1999, 2004, 2005, 2011), Cuestas (2005), Trotini (2007) y Gómez (2010; 2015).

Quienes, desde el contenido de sus resultados científicos, aportan, desde sus resultados investigativos elementos importantes relacionados con el diseño de las acciones que se deben planificar en cada una de las etapas del sistema de trabajo, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos de las mismas, las funciones y los estilos de la dirección científica para garantizar la implementación de las indicaciones reglamentadas en las resoluciones referidas al trabajo que se realiza en los Consejos de la Administración Municipal. Precisamente, en función de conocer la importancia que los cuadros a este nivel le confieren a su preparación, para concretar las acciones del trabajo administrativo que realizan, conocer si el mismo se realiza en correspondencia con las exigencias de las resoluciones e indicaciones gubernamentales que norman su implementación, así como el desarrollo alcanzado por estos en correspondencia con los objetivos planteados para cada una de las etapas.

Es también por esta razón que, en los Consejos de la Administración Municipal, también se le debe prestar especial atención al proceso de supervisión que en la actualidad se realiza por parte del Consejo de la Administración Provincial y la Asamblea Nacional del Poder Popular, a los resultados que obtienen en cada una de las etapas, a partir de la implicación que en estos tienen los cuadros de los gobiernos locales de la base, así como prestar especial atención a los fundamentos que en la práctica sistemática estos deben dominar en el ejercicio de sus funciones, en función de lograr el cumplimiento de sus obligaciones y atribuciones, en correspondencia con las demandas que la sociedad les impone, como parte del ejercicio del cargo para el que fueron elegidos o designados.

Durante el proceso de supervisión y como parte del proceso de preparación de los mismos, se debe garantizar que la realización de toda actividad de dirección que se realice en función de la preparación integral de los cuadros de los gobiernos locales, esté encaminada a estos, se preparen política e ideológicamente y dominen los contenidos, la metodología del trabajo a realizar teniendo en cuenta las atribuciones y obligaciones comunes y específicas de cada cargo.

Se resalta, en esta dirección que se trabaje con un enfoque dialéctico y científico, que favorezca el uso adecuado de las Tecnologías de la Información a ese nivel, así como el empleo de otras fuentes del contenido, sobre la base de satisfacer las exigencias relacionadas con la elevación de la calidad del proceso de preparación a través del perfeccionamiento constante de su labor como cuadros profesionales de los gobiernos locales del territorio en el que se desempeñan, el logro de la preparación en la práctica, de manera sistémica y sistemática, así como el perfeccionamiento del desempeño profesional científico y creativo sobre la base de actuaciones éticas en correspondencia con la tradición científica y la cultura universal.

Es de gran importancia que en este sentido, que la preparación que se planifique, organice y ejecute con los cuadros de los Consejos de la Administración Municipal, se tengan en cuenta los referentes esenciales de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, los objetivos estratégicos planteados a los gobiernos locales, los planes de preparación de las estructuras y sus reservas, los contenidos de los documentos normativos emitidos por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Así se ha de tener en cuenta como el diagnóstico del nivel de desarrollo de los directivos y el de los agentes socializadores de la comunidad con las que estos interactúan; así como que en el sistema de trabajo del nivel de dirección se planifican los espacios y momentos para el desarrollo de las actividades demostrativas previstas que sean necesarias, tanto para la preparación interna de la estructura de dirección del Consejo de la Administración Municipal, como para el nivel de dirección subordinado a este, del que se trate.

Precisamente, es esta la razón por la cual los talleres de preparación que se planifiquen y ejecuten de cada uno de los niveles de dirección, se deben concebir y planificar desde el plan anual de actividades, un plan de trabajo mensual e individual, de acuerdo con lo que establece la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros aprobada en el año 2011 y tiene relación directa con lo que se desea alcanzar en la presente investigación.

Para lograr lo anterior, los talleres de preparación que se planifiquen se deben ejecutar, actualizar y controlar en la dinámica del sistema de trabajo y se deben aprobar en el consejo de dirección del Consejo de Dirección de la Administración Municipal.

Se ha tener en cuenta los contenidos fundamentales para la preparación de los directivos y funcionarios que participan en este proceso a este nivel de dirección en el gobierno, de ahí la importancia que se le concede a la preparación sistemática de los mismos, los cuales constituyen sustento teórico y metodológico de la investigación que se realiza para el logro de tal propósito.

Este es el principal beneficio a obtener teniendo en cuenta los resultados y la generalización de sus resultados por parte de los delegados de las circunscripciones y de los presidentes de los consejos populares del municipio Guiñes de la provincia de Mayabeque.

Es por esta razón que el objetivo del artículo se dirige a explicar la importancia del empleo del taller de preparación como vía para la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal para la realización de la supervisión a los resultados que se obtienen en cada una de las etapas del sistema de trabajo, teniendo en cuenta las atribuciones y obligaciones comunes y específicas de cada uno de los cargos.

Desarrollo

La función de supervisión tiene profundas raíces en la Historia de la Educación de Iberoamérica, desde 1370 aparecen en España los “veedores”, nombrados por Enrique II de Trastámara para incitar a las autoridades locales del Reino de Castilla a controlar la Educación y ejercer la vigilancia sobre los maestros.⁴ Sin embargo, el término empieza a desaparecer del lenguaje pedagógico de Latinoamérica a partir de la década de 1980, justamente cuando diversos organismos y organizaciones internacionales presentan varias —alternativas estratégicas para el desarrollo educacional de nuestros pueblos que —en su gran mayoría— no son más que diversas modalidades de la Estrategia de la Descentralización Escolar, definida desde 1980 por la UNESCO y la Organización Regional para la Educación en América Latina y el Caribe (*OREALC*).

El término “supervisión” aparece en la esfera educativa norteamericana, no como un fruto autóctono de su propio desarrollo, sino como una traslación de su uso en la esfera de la producción: “En el

contexto norteamericano la supervisión empieza vinculada a los fenómenos de industrialización, significando el control que se ejerce en cualquier proceso de producción, fabricación o actividad en orden a obtener niveles óptimos de calidad y rendimiento” (s/p).

Un dato histórico significativo es el hecho de que entre 1899 y 1902, cuando los EE.UU. ocupan militarmente la Isla de Cuba y estructuran un sistema educativo en la Isla a imagen y semejanza del Norteamericano, con el fin de convertir la Educación en un instrumento de dominio ideopolítico sobre los cubanos, así como en una palanca para crear la infraestructura que requerían en función de la explotación neocolonial del país, lo único que no establecieron exactamente igual es –precisamente– la forma en que se realizaba la supervisión en los propios Estados. Por el contrario, importaron a Cuba el cargo de superintendente; pero le asignaron funciones clásicas de inspección y les subordinaron cuerpos de inspectores pagados por el Estado.

Incluso establecieron los llamados inspectores de asistencia, quienes — [...] ejercían verdaderas funciones policíacas, indagando acerca del comportamiento de la obligación que tenían los padres de enviar a sus hijos en edad escolar a las escuelas y también vigilando en talleres y otros centros de empleo la presencia de niños (as) en edad escolar —. No cabe dudas de que los creadores de la supervisión educativa, en aquel momento no les convenía aplicarlo en el país.

La apología por la expansión de la *supervisión educativa* en el continente americano es, por tanto, una forma de globalización neoliberal, con la cual pretenden imponernos el modelo norteamericano de control y dirección de la Educación, que no tiene raíces históricas en la cultura pedagógica de este continente, que puede atentar contra la integralidad de los sistemas educativos y en consecuencia, contra la identidad nacional de estos pueblos.

La supervisión como función teórica no tiene una larga tradición. Nació bajo la influencia de las nuevas corrientes pedagógicas, como consecuencia lógica para estimular, encausar y orientar la labor educativa. Una de las más antiguas definiciones de supervisión, propuesta por Elliot es aquella que trata de lo que debe enseñarse, por quién y con qué propósito.

Desde entonces la supervisión ha tenido un aspecto distinto. Se le da importancia a la democracia, a la creación y producción y se minimiza la presencia de la corrección, la disciplina normativa y la fiscalización. En un sentido más amplio, se puede decir que la supervisión escolar moderna tiende al mejoramiento total de la enseñanza del profesor, aspectos planteados por el profesor Francisco Larroyo, en su obra: “La Ciencia de la Educación” (p. 540).

La supervisión moderna es la acción democrática destinada a mejorar la enseñanza, mediante la formación continua de todos los interesados, el estudiante, el profesor, el supervisor, el administrador escolar, el padre de familia, los miembros de la comunidad.

La supervisión es una orientación educacional que tiende a ayudar al maestro puesto que puede sintetizarse como una asistencia a la comunidad docente de manera que puede proveer la coordinación, unidad y continuidad, para que la institución educativa alcance sus logros y mejor eficiencia en sus objetivos, su función es técnico administrativo que también tiene tarea de asesoría, orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso en el sistema educacional.

Una de las *características de la supervisión* consiste en estimular las innovaciones educativas que mejoren el sistema y aumenten su eficiencia interna y externa, que descubra y elabore nuevos modelos educativos o simplemente que experimente, evalúe y generalice.

Debe estimular el autodesenvolvimiento del individuo, promoviendo la expresión de medios y recursos que respeten enfoques y medios diferentes, orientándose al futuro como concepto anticipatorio y prediga condiciones del mejoramiento. Para lograr lo anterior es necesario que en este proceso se evidencien las características siguientes:

- La supervisión debe ser democrática, se define como el servicio a los directores, profesores y estudiantes, padres de familia, ajustada como característica de la región y tiene que ser frecuente y oportuna.
- La supervisión debe ser realista. Debe estar al servicio de las necesidades e intereses de los alumnos y los maestros, no debe ser sectaria ni arbitraria, debe reflejar correspondencia con claridad.
- La supervisión debe ser proyectiva. Las acciones de supervisión deben situarse en el presente, pero con proyección al futuro inmediato, teniendo una constante actualización para darle progresión a las acciones en un mundo cambiante.
- La supervisión debe ser estimulante. Básicamente, la supervisión se da en la interacción del elemento humano que participa en el proceso educativo, para que esta sea atractiva, debe estimular los esfuerzos de participación que se hagan. No hay recurso más efectivo que incite a la acción creativa que el estímulo.

En correspondencia con lo anterior, se plantean los *principios básicos de supervisión*, los que, por su complejidad y trascendencia en la labor que realizan los cuadros del Consejo de la Administración Municipal, han de sustentarse en principios que le den solidez científica y eficacia. Entre los principios fundamentales se encuentran:

- Principio de autoridad: Este principio parte de la capacidad de la toma de decisiones, es la capacidad de ejercer la influencia democrática en el liderazgo y conducción.
- Principio de ejemplaridad: Se plantea que es de los más importantes, ya que predicar con el ejemplo es algo efectivo cuando se quiere provocar cambios en los demás. Por ello es lo más

difícil de llevar a la práctica y por ello requiere que el supervisor tenga cualidades personales como la responsabilidad, la simpatía personal y otras que enumera el perfil que ayuda a hacerlo efectivo.

- Principio de actividad: La supervisión es un proceso dinámico, que exige constante acción desde la planificación, que conduzca a la identificación del problema, la identificación de alternativas de solución.

Esto facilita las selecciones de estrategias para su implantación correspondiente que conduzca al logro de objetivos. La fase activa del planeamiento y la programación es la respuesta al qué hacer y cómo hacer. La actividad es el medio más eficaz para estar más cerca de los directores y maestros. Cuando se comparten éxitos e inquietudes se robustecen las relaciones humanas. Permite reconocer la problemática y ayuda a dictar los intereses de los docentes y da la oportunidad de estimular el trabajo.

- Principio de respeto: El trabajo de supervisión se efectúa sobre la base de relaciones entre los diferentes grupos. Respeto mutuo, la relación afectuosa, la serenidad y el sentido de la justicia es importante en la supervisión.
- Principio de integridad: La supervisión debe realizarse con un enfoque y no solo el aspecto que ve con preferencia el supervisor, ya que lo hace parcial y esto le resta personalidad.
- Principio de comunidad: La supervisión se desarrolla de grupos humanos con intereses afines y por eso debe construirse con verdadera unión para que sea afectiva y ajena a la realidad social.
- Principio de responsabilidad: Este es la clave del éxito, cuando no existe el supervisor de hecho no hay responsabilidad este tiene una íntima relación con el principio de ejemplaridad.

En correspondencia con los principios planteados, se identifican las *clases de supervisión*, las que parten de plantear que el concepto de supervisión ha ido evolucionando con el tiempo, teniendo una postura más humana racional y práctica. Entre las *clases de supervisión* están la supervisión correctiva, la preventiva y la creadora y se utilizan, según los objetivos que persiga.

Estas se definen de la forma siguiente:

- Supervisión correctiva: Trata solamente de buscar errores o defectos para corregirlos; se ocupa de los síntomas más que de las causas de los problemas, es muy especial; los problemas se consideran aisladamente. Al buscar solo errores se olvida de los méritos y las bondades.
- Supervisión preventiva: Se aplica el principio de que es mejor prevenir que lamentar, es importante la experiencia del supervisor. Es más constructiva que destructiva; trata problemas de forma global, es constructivista porque a la par que se corrigen errores se mejora la labor del maestro; desarrolla la personalidad y forma de abordar muchos problemas.

- Supervisión creadora: Es aquella que genera toda una labor creativa; potenciar y valorar todas las capacidades de los maestros, estimula al personal para que realice su labor con armonía; genera el arte de enseñar y enseñar bien.

Teniendo en cuenta lo anterior en el Decreto-Ley No. 13, referido al sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, en el Capítulo VII, referido a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en su artículo 40, se precisan los elementos siguientes:

En correspondencia con lo anterior la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Consejo de la Administración Municipal debe estar dirigida a: a) Garantizar la continuidad del proceso educativo bajo el principio de una sólida formación político-ideológica, técnico-profesional, en administración y dirección, así como en defensa nacional, territorial y civil; y b) contribuir a su superación, de manera continua y sistemática, para elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad en el cumplimiento de sus atribuciones, funciones y obligaciones, así como al desarrollo de una cultura general integral, que les permita promover a cargos superiores o de mayor complejidad y fortalecer su desempeño, liderazgo y autoridad como cuadro.

Artículo 41. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas están basadas en los principios siguientes:

- a) Se realiza acorde con las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno;
- b) es un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo;
- c) combina la preparación teórica y práctica y articula los componentes del contenido general de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, con el consecuente enfoque político-ideológico; y
- d) la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando la autopreparación.

Artículo 42: Se establecen para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas los contenidos generales siguientes:

- a) Político-Ideológico;
- b) en Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil;
- c) en Administración-Dirección; y
- d) Técnico-Profesional.

Artículo 43.

1. El Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas se elabora a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y

sus Reservas, constituye el principal elemento para la proyección del desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la política trazada por el país y las necesidades de las entidades.

2. De su contenido se derivan las principales acciones que fortalecen la preparación y superación de los cuadros y sus reservas y se elabora para un período no mayor de cinco años. 19 de marzo de 2021 Gaceta Oficial 897.

3. El Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas se elabora, a partir de la Estrategia Nacional, en cada órgano, entidad nacional, Gobierno Provincial, Consejo de la Administración Municipal y organización superior de dirección empresarial de carácter local, con la participación de los órganos de cuadros, las demás unidades organizativas y los especialistas que se considere conveniente, quienes determinan las necesidades según los niveles de dirección, cargos, atribuciones, funciones y obligaciones; previo análisis en la Comisión de Cuadros se aprueba por su jefe.

4. Del Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas emanan los planes anuales de las entidades hasta el nivel de base y los planes de preparación individual de sus cuadros.

Artículo 44. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al desempeño del cargo, se garantizan mediante acciones que, además de su preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a ocupar.

Conclusiones

1. Los referentes teóricos sistematizados permitieron identificar que la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal para la realización de la supervisión a los resultados que se obtienen en cada una de las etapas del sistema de trabajo, teniendo en cuenta las atribuciones y obligaciones comunes y específicas de cada uno de los cargos, no puede verse al margen solo de la preparación empírica que poseen los directores municipales, sino que es necesario extender su mirada al dominio teórico-práctico de los fundamentos de la Dirección Científica, la Dirección Educacional, la Supervisión Educativa, la Planificación Estratégica como deber insoslayable a este nivel de dirección, los cuales deben llevarla a cabo con la colaboración del colectivo, aplicando consecuentemente los principios del centralismo democrático, para lograr que la misma sea en realidad, producto del trabajo conjunto como resultado de la dirección participativa.

2. Los talleres de preparación aplicados dirigidos a la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal para la supervisión a los resultados de trabajo, tiene en cuenta los fundamentos sociológicos, filosóficos, psicológicos, didácticos y pedagógicos de la Dirección Científica, evidenciándose en ellos sus leyes, categorías, métodos y principios.
3. Los talleres de preparación para la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal para la supervisión a los resultados de las áreas de resultados implementados, demostraron la viabilidad de los mismos ya que se aprecian transformaciones significativas en las áreas que estos asesoran, los que sirven de base para su implementación en otros contextos, a partir de evaluar los cambios producidos en el nivel de preparación y los modos de actuación, valorados de positivos por los especialistas consultados.

Referencias Bibliográficas

- Alonso Rodríguez, S H. (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED*. Tesis de opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP República de Cuba.
- Contraloría General de la República (2010). *RM 60/2010*. La Habana. Contraloría General de la República
- Gómez Amador, Damaris. (2024). *La preparación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal*. REDIPE, La Habana, Cuba
- Gómez Amador, Damaris. (2024). *La preparación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal*. Congreso Internacional de Pedagogía y Educación, La Habana, Cuba
- Martínez, H. (2020). Algunas particularidades de la supervisión escolar o inspección escolar. Publicación electrónica en *Revista Ciencias Pedagógicas*, ICCP. Vol. 13 N0 2 año 2020.
- Partido Comunista de Cuba (2012). *Lineamientos de la Política Educativa*. Partido Comunista de Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2012). Primera Conferencia Nacional del Partido. Editora Política. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (1985). *Tesis sobre Política Educativa*. IV Congreso. Editora Política. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba (1976). Primer Congreso. Tesis sobre Política Educativa. Editora Política. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba (2019). VIII Congreso. Tesis sobre Política Educativa. Editora Política. La Habana.
- Sierra Salcedo, R.A. (2003). *Modelo de estrategia pedagógica para los profesores de la enseñanza primaria y secundaria*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Departamento de Dirección Educacional Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana. Cuba.

Valcárcel Izquierdo, N. (1999). *Estrategia interdisciplinaria de superación para profesores de ciencias de la Enseñanza Media*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. La Habana. Cuba. 1998.