

**INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
“FÉLIX VARELA”
VILLA CLARA**



DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA

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

Francisco Joel Pérez González

**Sancti Spíritus
2008**

**REPÚBLICA DE CUBA
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
FELIX VARELA**

**MODELO FUNCIONAL DEL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS
CUADROS Y RESERVAS DEL ISP.**

***TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS***

AUTOR: LIC. FRANCISCO JOEL PÉREZ GONZÁLEZ

SANCTI SPIRITUS, CUBA

2008

**REPÚBLICA DE CUBA
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
FELIX VARELA**

**MODELO FUNCIONAL DEL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS
CUADROS Y RESERVAS DEL ISP.**

***TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS***

AUTOR : LIC. FRANCISCO JOEL PÉREZ GONZÁLEZ

TUTOR : DR. C. GUSTAVO ESTEBAN ACHIONG CABALLEROS.

CONSULTANTE : DR. C. SERGIO H. ALONSO RODRÍGUEZ

SANCTI SPIRITUS, CUBA

2008

Al Dr.C. SERGIO H. ALONSO RODRÍGUEZ, Funcionario del Ministerio de Educación de la República de Cuba, por el apoyo brindado en la concepción, diseño e implementación del modelo funcional del Subsistema de Información del ISP, del que, en gran medida, ha sido el principal artífice.

Al Dr.C. GUSTAVO ESTEBAN ACHIONG CABALLEROS, investigador del Centro de Estudios Pedagógicos del Instituto Superior Pedagógico Silverio Blanco Núñez, por la paciencia, dedicación, constancia y profesionalidad con que enfrentó la tutoría de esta tesis, así como por sus valiosas ideas, sugerencias y recomendaciones para la redacción y presentación de la misma.

A los profesores de los departamentos de cuadros y dirección científica del ISP Silverio Blanco, que han cargado el peso fundamental de su implementación y seguimiento, solteando todas las barreras que dificultan su aplicación.

A mis padres, así como a mis hijos –Joel y Karla-- por sentir que en ocasiones el trabajo requería más tiempo que el que les podía dedicar a ellos, y por quienes he seguido adelante.

A mis colegas del Departamento de Lenguas Extranjeras por su apoyo incondicional en especial a quienes han ocupado el cargo de jefes de este departamento en este periodo Nelsy y Geonel.

A todos los que --de una forma u otra-- contribuyeron al desarrollo teórico o práctico del Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del ISP, así como a la redacción y presentación de esta tesis de grado.

A todos los que me apoyaron y pusieron su confianza y empeño en este resultado.

A todos GRACIAS.

SÍNTESIS

TITULO: "MODELO FUNCIONAL DEL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL ISP"

AUTOR : Lic. Francisco Joel Pérez González.

La tesis es el fruto del trabajo y las investigaciones que el autor ha desarrollado en la aplicación de conocimientos de Dirección Científica a las especificidades de la dirección en el sector educacional.

Esta labor le ha permitido diseñar un SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL ISP, que logra conjugar la teoría de la dirección científica y los fundamentos de las ciencias pedagógicas para perfeccionar los métodos de diagnóstico de las potencialidades y necesidades de formación que tienen los cuadros subordinados y reservas.

Se trata de una investigación que ofrece como principal contribución teórica a la ciencia, la modelación y argumentación teórica del SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS DEL ISP. y la contextualización del concepto de Sistema de Dirección Universitaria Pedagógica.

Desde el punto de vista práctico, la principal contribución perfecciona la organización y funcionamiento del Subsistema de Información del Sistema de Trabajo con los Cuadros del ISP y se instrumenta su informatización.

En el primer capítulo fundamenta los requerimientos teórico- metodológicos que satisface el SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS Y LAS RESERVAS DEL ISP; en el segundo explica la modelación del mismo y en el tercero recoge los resultados del proceso de evaluación a que fue sometido, para concluir con algunas recomendaciones en función de su perfeccionamiento ulterior.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1: El lugar y papel de la información en el proceso de formación y desarrollo de los cuadros y reservas.	11
1.1 Conceptualizaciones en relación con el Sistema de Dirección y sus componentes.	12
1.2 La formación de los recursos humanos para el trabajo de dirección.	21
1.3 Papel de la información en el proceso de formación y desarrollo de los cuadros.	28
1.4 El Sistema de Dirección educacional en Cuba y la formación y desarrollo de los cuadros.	39
1.5 Particularidades de los Sistemas de Trabajo con los Cuadros en los ISP.	50
CAPITULO 2: Propuesta del modelo de subsistema de información de los cuadros y reservas.	54
2.1 Estado actual del subsistema de información en el Sistema de Trabajo con los cuadros y las reservas en el ISP.	55
2.2 Los Sistemas de Información: El uso de la información en la toma de decisiones en los procesos de formación y desarrollo de los cuadros.	57
2.3 Necesidades de información para el trabajo con los cuadros y reservas.	71
2.4. Modelación del Sistema de Información del ISP.	74
2.5 Soporte informático de los procesos de almacenamiento y procesamiento de la información.	84
Capítulo 3: Evaluación de la efectividad del modelo teórico funcional del subsistema de información de los cuadros del ISP.	88
3.1 Evaluación de la pertinencia del modelo teórico funcional mediante el criterio de expertos.	90
3.2 Evaluación de la Funcionalidad del subsistema de información de los cuadros y las reservas del ISP.	99
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	110

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la Historia Universal y partiendo del estudio de distintas experiencias administrativas el hombre ha tratado de buscar explicaciones y fundamentos a los procesos de dirección que han sido consustanciales al desarrollo humano, con vistas a lograr una aplicación eficaz y eficiente de dichos procesos. Con este objetivo se concibieron los primeros modelos teóricos prácticos por la llamada "Escuela Empírica de Administración", (Koontz, Harold y O'Donnell, 1967) teniendo como punto de partida el análisis de los éxitos y fracasos de directivos en situaciones particulares y la experimentación local. Estos modelos pueden ser clasificados en dos grandes grupos: Los Estudios de Casos y los Experimentos en áreas de la Administración (Albers, Henry H, 1968). Como se limitaban a describir la actividad de dirección en un lugar específico o una esfera productiva determinada, por lo general no lograban ofrecer conclusiones teóricas generalizables a todas las ramas y sectores de la sociedad.

Para salvar esta limitante, a finales del siglo XIX y principios del XX se desarrolló el Modelo de las funciones generales de dirección, el cual sirvió de base para la estructuración de toda la "Teoría de la administración moderna".

Aunque concebido también a partir del análisis empírico, este modelo --a diferencia de los anteriores--, no se limitó a describir casos aislados, sino que elaboró conclusiones generales, que permitían explicar --e investigar-- la actividad de dirección en cualquier esfera de la vida social. En consecuencia, puede decirse que con el modelo de las "Funciones clásicas de dirección", la explicación e investigación de la actividad directiva levantó el vuelo de la empiria, para remontarse hacia las especulaciones teóricas.

En este modelo se reconoció que, si bien en el proceso de dirección se planifica, organiza, regula y controla, tales funciones sólo pueden ser separadas, jerarquizadas y organizadas en el plano teórico, ya que en la práctica se desarrollan como partes consustanciales de un proceso único, en el cual se ejercen mancomunadamente.

A partir de las tesis principales que ofreció este modelo, durante el siglo XX surgieron las restantes “Escuelas de administración”, así como múltiples “enfoques” y “concepciones de dirección”, cada una con su respectivo “nuevo modelo” para explicar e investigar la actividad directiva, sin embargo, en esencia, no eran más que la exposición detallada de algunas “funciones de dirección”, descritas con tan alto nivel de elaboración teórica y requerimientos técnicos, que inducía a quien estudiaba a absolutizarlas, en detrimento de la atención que también merecen las restantes.

Independientemente de esta situación en las primeras etapas del desarrollo de este campo, el estudio de los distintos modelos que se han creado hasta hoy - partiendo del modelo de las Funciones Generales de Dirección para explicar e investigar la actividad de dirección- demuestra que el conocimiento humano sobre este fenómeno en particular ha obtenido logros significativos.

En los países del antiguo campo socialista, se desarrollan teorías y modelos de dirección centrados en las relaciones de cooperación que se daban en el proceso de dirección entre los dos componentes de los recursos humanos: los sistemas dirigentes y dirigidos, los que actuaban como objeto y sujeto de la dirección en aras de cumplir los objetivos trazados.

La dirección es un proceso inherente a todas las esferas de la actividad humana por ello la evolución de sus estudios también ha estado presente en la esfera educacional. En el decursar histórico de la dirección educacional se han empleado diferentes teorías de la administración o dirección escolar, todas de una forma u otra se han centrado en la gestión de los recursos humanos y la dirección metodológica de la enseñanza.

Una de las principales funciones, llamadas en algunos casos sustantivas, de la dirección institucional en la educación es la formación de los recursos humanos, la cual busca el desarrollo integral de los profesionales que contribuyan al progreso de la sociedad. Este desarrollo no sólo comprende la formación académica, sino también la adecuada integración de estos recursos hacia su entorno socioeconómico, apoyándose en el fomento de los valores y brindándole los elementos indispensables para crearle la confianza necesaria,

propiciando que lleven a cabo la labor a ellos encomendada y logren identificarse a sí mismos como profesionales capaces de conducir los complejos procesos que tienen lugar en la transformación en el sistema educacional cubano.

El análisis de las diversas teorías sobre el proceso de dirección de la formación de los recursos humanos tiene también en la Historia de la Educación Cubana un Sistema de Dirección completamente estructurado a finales del siglo XIX y principios del XX. La evolución histórica de los Sistemas de Dirección que la Educación en nuestro país ha conocido refleja su carácter dialéctico en el que cada nueva creación no niega mecánicamente la anterior, sino que toma de ella los aspectos positivos, los eleva a un nivel superior de desarrollo y ofrece aportes al diseño e implementación de nuevos sistemas.

En el contexto cubano actual las profundas y continuas transformaciones en el quehacer educacional del país han caracterizado la política educacional en la lucha por la elevación de la calidad de la educación. Estas transformaciones han tenido como eje central la optimización del proceso docente educativo como sistema de acciones dirigido a elevar la calidad de la educación y las acciones diseñadas con la optimización. Desde el curso 1995-1996 la dirección de MINED llamó a investigar, profundizar y valorar el impacto de las medidas establecidas a fin de darles continuidad y perfeccionamiento. Desde el primer momento las ideas alrededor de estas transformaciones han estado ligadas a la concepción de que la base fundamental de su materialización era la preparación del hombre para asumirlas e implementarlas.

Esta consideración llevó a valorar como elemento esencial en el proceso de transformaciones la preparación de los dirigentes como vía de elevar la eficacia del funcionamiento de las estructuras de dirección educacional, lo que llevaba a prestar una atención especial a su capacitación para poder conducir con efectividad la implementación de todas las medidas. En este sentido se resaltaba el papel que debía jugar el potencial científico pedagógico presente en los Institutos Superiores Pedagógicos. El desarrollo y profundización de estas ideas condujo a declarar como una condición indispensable para el éxito

de las transformaciones educacionales el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros educacionales; partiendo de la categoría de actividad pedagógica profesional de dirección como concepto que caracteriza la naturaleza y esencia del proceso de dirección en esta esfera de actividad social.

Estas ideas, unidas a los enfoques de planeación estratégica y dirección por objetivos que han estado sirviendo de base a la modelación del proceso de dirección en el sistema educativo, han llevado a caracterizar el período más reciente de esta batalla por la calidad del trabajo educacional, por una marcada atención al logro de una dirección pedagógica basada en una estrecha integración entre las estructuras educacionales de cada territorio y el Instituto Superior Pedagógico correspondiente, como vía principal para lograr que el proceso de dirección sea científico y efectivo en el empleo -por parte de los dirigentes de los niveles superiores- de la pedagogización como enfoque esencial y necesario de estos tiempos en la formación y desarrollo de los cuadros del sector, y hacer realidad todas las aspiraciones de la optimización del proceso docente educativo, partiendo de la mejor preparación de los dirigentes intermedios para realizar el proceso de dirección de sus maestros y que estos a su vez, puedan llevar a cabo una mejor dirección del proceso más importante que tiene lugar en la educación, el pedagógico.

Esto ha generado en los últimos años un intenso trabajo de búsqueda de una organización del proceso de dirección en los territorios que fuera garante del logro de dicha integración. Ya en el año 1997, en el Curso de Directores Municipales, se llevaba a análisis por la dirección del Ministerio de Educación una propuesta de Sistema de Trabajo que debía contribuir al cumplimiento de tal objetivo y, en esa ocasión, el Ministro de Educación hacía un llamado a realizar un profundo estudio del Sistema de Trabajo en todos los niveles del sistema educacional y precisaba que la cuestión no radicaba en traducir las orientaciones en esquemas, sino en una aplicación creativa, experimentando en los centros de referencia, para que a partir de los principios y las etapas diseñadas se lograra la integración provincia-pedagógico-municipio (Versión taquigráfica. Alonso Sergio, 2002).

El estudio evolutivo, realizado por el autor, de los diferentes sistemas de dirección que han existido en el sistema educativo cubano permitió determinar que la organización, planificación, gestión y control de las actividades de los niveles de dirección que lo conforman constituye la génesis del Sistema de Dirección del mismo, lo cual se corresponde con la génesis universal del concepto.

Por otra parte, al analizar la relación entre el sujeto de dirección y el sistema, debe tenerse presente que la educación como proceso social tiene lugar partiendo de las necesidades de los individuos, con respecto a esto se plantea: “Un individuo es producto de factores orgánicos y ambientales que actúan simultáneamente sobre él” (Myers, 1975). Algunos de estos factores son valores, aptitudes, intereses, deseos, personalidad y las habilidades correspondientes a las actividades que desarrolla en su vida profesional, dichos factores o agentes deberán estar en equilibrio para que el individuo se desarrolle completamente y sea capaz de conseguir sus metas trazadas (Estrada R., 1990). El desequilibrio en alguno de estos elementos le ocasionará un desajuste en su conducta y le dificultará establecer relaciones sociales aceptables, disminuyendo así su desarrollo.

El perfeccionamiento educacional y el trabajo cada vez más necesario con los recursos humanos que lo conducen, ha llevado al sistema dirigente dentro del organismo a buscar vías que le impriman a este proceso un carácter cada vez más científico y pertinente con los objetivos trazados.

Muchas investigaciones llevadas a cabo por investigadores cubanos como Dr. Lisardo García, Dr. Sergio Alonso, Msc. Alexander Manso, Msc. Roberto Manzano, entre otros, han dado soluciones a problemas teóricos y prácticos en este campo.

Partiendo de la importancia que reviste la formación y desarrollo de los cuadros en nuestro sector con un enfoque pedagógico y aplicando la categoría de actividad pedagógica profesional de dirección, dada por Sergio Alonso (2002) en su tesis de doctorado, se llega a la consideración de que el cuadro del primer nivel debe ser un verdadero pedagogo y, como tal, tiene que tomar como

punto de partida un diagnóstico integral de sus subordinados para poder planificar la formación y desarrollo de los mismos, y así formar al personal de modo que esté más preparado y sea capaz de llevar a cabo una efectiva dirección del proceso pedagógico.

Este diagnóstico y el seguimiento ulterior del desarrollo del subordinado que necesitan los cuadros para conducir de forma permanente y sistemática su formación, precisa de una información relevante que facilite que los planes de desarrollo de cuadros y reservas repercutan en la dirección del proceso pedagógico que realizan los profesores y determinen las relaciones que se establezcan entre el profesor y el alumno.

Esto queda claramente fundamentado para el sistema nacional de educación cubano en las conceptualizaciones dadas en la Tesis de Sergio Alonso (2002) titulada "El Sistema de Trabajo del MINED", las que fueron desarrolladas posteriormente por Alexander Manso (2006) en el estudio de uno de los subsistemas que la componen: el Subsistema de Trabajo con los Cuadros del MINED.

Según este autor, el Sistema de Trabajo con los Cuadros tiene entre sus componentes el Subsistema de Información de los cuadros, el cual asume como una de sus funciones fundamentales proveer al cuadro de la información que facilite el diagnóstico de sus subordinados y la proyección de su formación y desarrollo. No obstante, por no constituir objetivo del estudio, en ese trabajo no se desarrolla una conceptualización y caracterización de este subsistema.

En la actualidad la obtención de esa información se realiza de forma empírica con lo que se corre el riesgo de no disponer de la información necesaria y suficiente con la sistematicidad requerida y deja margen al uso de información no relevante, lo que no solo hará del proceso de dirección algo complejo y tedioso, sino que dificulta el cumplimiento de los objetivos formativos que el cuadro pueda trazar para el desarrollo de sus subordinados.

Lo anteriormente expuesto justifica la existencia del siguiente problema científico: ¿Cómo lograr la información necesaria, suficiente y sistémica que permita, teniendo en cuenta la naturaleza pedagógica de los procesos

involucrados, elevar la eficacia del Subsistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el Sistema de Dirección del Instituto Superior Pedagógico?

El objeto de investigación lo constituye el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas del Instituto Superior Pedagógico y el campo de acción, el Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del Instituto Superior Pedagógico.

En correspondencia con ello se adoptó como objetivo general: Proponer un modelo funcional del Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del Instituto Superior Pedagógico que contribuya a elevar la eficacia del Subsistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en el Sistema de Dirección del Instituto Superior Pedagógico.

Para guiar la investigación se han formulado las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que, considerando el carácter pedagógico de los procesos, deben sustentar la composición, estructura y funcionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y en particular de su Subsistema de Información en el Instituto Superior Pedagógico?
2. ¿Cuáles son las limitaciones e insuficiencias actuales del Subsistema de Información para satisfacer las necesidades de la información que sustenta la formación y desarrollo de los recursos humanos en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del ISP?
3. ¿Qué modelo del Subsistema de Información de los Cuadros del Instituto Superior Pedagógico contribuye a que dicho sistema satisfaga las necesidades de información del Sistema de Trabajo con los Cuadros?
4. ¿Cuál es la efectividad del modelo propuesto del Subsistema de Información de los Cuadros del Instituto Superior Pedagógico?

Para hallar las respuestas correspondientes a estas preguntas se planificaron y desarrollaron las siguientes tareas de investigación:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos, que considerando el ángulo pedagógico, sustentan la composición, estructura y

funcionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y del Subsistema de Información de los Cuadros del Instituto Superior Pedagógico.

2. Estudio de las limitaciones e insuficiencias que presentan las concepciones actuales del Subsistema de Información del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Instituto Superior Pedagógico.
3. Determinación de las necesidades de información que, dada la naturaleza pedagógica de los procesos, requiere el funcionamiento del trabajo con los cuadros del Instituto Superior Pedagógico.
4. Elaboración del modelo del Subsistema de Información de los Cuadros del Instituto Superior Pedagógico.
5. Validación del modelo propuesto del Subsistema de Información de los Cuadros del Instituto Superior Pedagógico.

La población de esta investigación la constituyen todos los cuadros del ISP así como los profesores de los departamentos docentes de Cuadros y Dirección Científica, teniendo en cuenta que son estos los elementos que intervienen, desde diferentes ángulos, en el sistema y subsistemas considerados en el estudio.

La muestra ha sido seleccionada intencionalmente, respondiendo al criterio de mayor incidencia en la toma de decisiones en función de la formación y desarrollo de los cuadros y del procesamiento y uso de la información, considerándose 20 sujetos en total, la cual fue estratificada en: 15 cuadros, 2 profesores del Departamento de cuadros y 3 del Departamento de dirección científica.

La novedad científica de la presente investigación radica en la propuesta de un modelo funcional del Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del Instituto Superior Pedagógico que responde a las concepciones actuales del trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación, que se materializan en los requerimientos, exigencias y normas del Sistema de Trabajo de los ISP y que aborda la solución del problema desde un enfoque en que se tiene en cuenta el doble carácter del Sistema de Dirección en estas instituciones, que exige un

tratamiento de sus procesos tanto desde el ángulo de la dirección científica como desde el ángulo pedagógico.

La contribución teórica de la tesis está dada por la modelación del Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del ISP, atribuyendo una significación pedagógica al tratamiento de la información en los procesos de formación y desarrollo que tienen lugar en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas y realizando la contextualización de los conceptos de Sistema de Dirección Universitario Pedagógico y el de Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del ISP. Como contribución práctica se perfecciona la organización y funcionamiento del Subsistema de Información en su interacción pedagógica con los componentes del Sistema de Trabajo con los Cuadros del ISP y se instrumenta su informatización.

Todo el trabajo de investigación se realizó sobre la base metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico.

La estrategia investigativa proyectada sigue un diseño no experimental, sobre la base del uso combinado de los siguientes métodos:

Métodos teóricos:

- **Analítico-Sintético**, para el análisis de todo el material acopiado durante la indagación, para arribar a los criterios y las conclusiones expuestos en la tesis.
- **Inductivo-Deductivo**, para extraer regularidades particularmente las referidas a los requerimientos teóricos y metodológicos que fundamentan el modelo y para elaborar las conclusiones de la tesis.
- **Histórico-Lógico**, para revelar la génesis de los fenómenos y procesos implicados en los Sistemas de Formación de Cuadros y la evolución de los mismos en el ámbito del sistema educativo cubano.
- **Enfoque Sistémico**, para el análisis de las relaciones más importantes entre los componentes de los sistemas estudiados.
- **Modelación**, para representar la concepción del Subsistema de Información de los Cuadros del ISP.

Métodos empíricos:

- **La Entrevista**, se emplea en el momento del diagnóstico del estado actual del modelo de Subsistema de Información actuante, y en la evaluación del modelo propuesto, en una de sus variantes.
- **La Encuesta**, se emplea para evaluar la efectividad de la base de datos que se presenta como contribución a la ciencia en esta tesis.
- **El Análisis Documental**, para el estudio de los documentos normativos relacionados con el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación.
- **La Observación Científica**, se emplea para determinar el estado actual del modelo actuante.
- **El Debate Grupal**, se emplea para evaluar la efectividad del modelo propuesto.
- **El Criterio de Expertos**, se ha empleado en esta tesis para evaluar el modelo propuesto.

Métodos matemáticos y estadísticos:

- **El Análisis Porcentual**, se ha empleado en el procesamiento de los datos que se obtienen en el momento de la evaluación de la propuesta.
- **La Distribución de Frecuencias**, se emplea en el análisis de los resultados de los métodos empíricos en busca de evaluar la pertinencia del modelo que se propone.

La tesis está estructurada por la introducción y tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. El Capítulo I se dedica a la caracterización del proceso de formación de cuadros en el marco de la concepción de la formación permanente de los recursos humanos y al análisis del papel y lugar de la información en los sistemas en que se concretan esos procesos. El Capítulo II se dedica al diagnóstico del estado actual del problema abordado y a la fundamentación y diseño del modelo funcional del Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del Instituto Superior Pedagógico. El Capítulo III refleja la evaluación de la pertinencia y la adecuación del Modelo propuesto por el método del Criterio de Expertos, y la evaluación de la funcionalidad del subsistema en la práctica según el modelo elaborado.

CAPITULO 1: EL LUGAR Y PAPEL DE LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CUADROS Y RESERVAS.

La dirección es una de las actividades más importantes que ha desarrollado la especie humana desde el mismo momento de su evolución. La efectiva cooperación de las personas en grupos organizados, ha permitido un desarrollo social que va desde la comunidad primitiva hasta los días de hoy. Cada época social ha brindado un tipo diferente de relaciones de producción y los antecedentes históricos de la dirección de sistemas socioeconómicos están estrechamente vinculados con el desarrollo de la sociedad. Los procesos de dirección han sido más complejos a medida que se ha elevado el nivel de perfeccionamiento de las fuerzas productivas en las relaciones de producción. En correspondencia con ello puede decirse que el nivel de desarrollo alcanzado por la ciencia de la dirección ha estado estrechamente vinculado con el desarrollo de diferentes modos de producción. Es precisamente el grado de complejidad de las sociedades lo que ha estimulado en forma creciente el interés por mejorar la eficiencia en la dirección de los sistemas y buscar sus fundamentos científicos.

La actividad de dirección ha tenido múltiples definiciones, una de las más generales define la dirección como “una necesidad social en la que un grupo de personas, llamadas dirigentes, conduce, en forma consciente y organizada, los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación” (Díaz Llorca Carlos, 1989). Esto implica que la cooperación como forma de trabajo requiere de la dirección como una actividad especial donde existe una persona que sirve de mecanismo regulador de ese sistema de cooperación llamado dirigente. De lo anterior se deriva un hecho importante: en la dirección el hombre es el protagonista principal con independencia del papel que juegue en las actividades o procesos la técnica y la tecnología. En este contexto el hombre desempeña un doble papel: como objeto de dirección o dirigido, y como sujeto de dirección o dirigente. Esto constituye una expresión clara del carácter social de la dirección.

El hecho de que la dirección requiera para su mejor funcionamiento desarrollarse en forma organizada y consciente hace que la misma tenga un carácter de sistema, es decir, un conjunto de elementos que establecen determinadas relaciones de una forma particular y producen como efecto una serie de cualidades nuevas que no están presente en ninguna de las partes que lo componen.

El aspecto esencial de un sistema son sus relaciones, por lo cual cualquier modificación en las cualidades presentes en algunos de los componentes del sistema, supone una alteración de los demás, y posiblemente de todo el sistema. Se deduce entonces que un sistema no se puede concebir como una simple suma de las propiedades de los elementos que lo componen, sino como el resultado de su integración.

El Sistema de Dirección como todo sistema artificial, se crea para alcanzar ciertos objetivos. El alcance de estos objetivos se logrará según el conjunto de acciones desarrolladas en correspondencia con los mismos. Estas acciones, las cuales en principio tienen un carácter general, deben concretarse en funciones particulares y tienen que realizarse desarrollando una serie de actividades o tareas propias del Sistema de Dirección y utilizando determinados métodos y técnicas. Dentro de estas últimas ocupan un lugar relevante las informaciones y las decisiones.

1.1 Conceptualizaciones en relación con el Sistema de Dirección y sus componentes.

En la Historia Universal se han desarrollado distintos modelos para explicar e investigar la actividad de dirección, cada uno de ellos parece surgido con absoluta independencia de los restantes, pero no son más que productos necesarios de un proceso de desarrollo dialéctico del conocimiento humano acerca de la actividad de dirección, que parte de la contemplación viva, se remonta a la especulación teórica y regresa a la práctica para trasformarla creadoramente.

Partiendo de distintas concepciones y conceptualizaciones acerca del término "Sistema de Dirección", se analiza lo que plantean los autores procedentes de

los países capitalistas quienes 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...” (Koontz, Harold y O’Donnell, Cyril., 1967) 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...” (Menguzzato, Martina y Renau, Juan José, 1997). Pero mientras unos lo reducen al proceso administrativo y lo explican a partir del carácter sistémico de las funciones de dirección (Koontz, Harold y O’Donnell, Cyril, 1967); 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”.

En correspondencia con sus puntos de vista, los primeros lo conciben conformado por cuatro subsistemas: el de planificación, el de organización, el de regulación y el de control; en tanto los segundos hablan de las llamadas 7S (“...estrategia, estructura, sistemas, estilos, personal, habilidades y valores compartidos...”), o modelan las fases de un proceso cíclico para tomar decisiones; mientras los últimos se enfrascan en complejas metodologías para garantizar el desarrollo integral de la organización a pesar de las adversidades del entorno en que se desenvuelven.

Por su parte, la mayoría de los autores formados en países socialistas describen el “Sistema de Dirección” como un sistema autogobernado, autocontenido e independiente respecto a los restantes sistemas que actúan en la esfera de la sociedad a la cual sirve; y coinciden en que está estructurado por dos subsistemas básicos formados por los recursos humanos que intervienen en la dirección y agrupados en dirigentes y dirigidos (Afanasiev, V. G., 1977).

Son ellos los que ofrecen definiciones más acabadas para este concepto, como las concebidas por F. Quesada (1981) y P.M. Muguercia (1986).

Mucho antes de estos estudios la cubana Zoila González (1978) señalaba: “El Sistema de Dirección se define como el conjunto de principios, subsistemas,

métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.”

Esta definición precisa que la razón de ser del Sistema de Dirección es la “...organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas y reconoce explícitamente la estructuración del Sistema de Dirección en distintos subsistemas, lo que ya había sido demostrado por investigadores soviéticos, quienes incluso lograron identificar los siguientes subsistemas en él, cada uno de los cuales constituye un sistema en sí mismo (Afanasiev, V. G., 1977):

- El sistema normativo: Compuesto por toda la filosofía de gestión del sistema, generalmente expresada en la formulación del propósito socioeconómico o encargo social de la organización dirigida, su misión y su visión, sus políticas generales, valores y principios; sus normas o reglas; sus funciones y atribuciones y sus objetivos de carácter estratégico. Comprende además el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que establece el sistema dirigente con carácter obligatorio para el sistema dirigido.
- El sistema de gobierno: Integrado por las personas y/o grupos de personas que definen la línea de mando en el sistema dirigente, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales en cada uno de sus niveles de dirección, así como la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello.
- El sistema organizativo: Integrado por los órganos estructurales y funcionales, cargos o responsabilidades, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Como señala Muguerzia (1986) “... El Sistema de Dirección utiliza el sistema organizativo como instrumento para ejercer sus funciones...” (Muguerzia, P. M y otros, 1986). Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada en un organigrama.
- El sistema tecnológico (Omarov, A. M, 1977): Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan regularmente en el ejercicio de las funciones directivas. Comprende también

los que se emplean para establecer la disciplina, otorgar reconocimientos, aplicar sanciones, medir la eficiencia, constatar resultados, recoger y procesar información, evaluar estados de opinión, determinar deficiencias, enfrentar situaciones específicas, entre otros.

- El sistema de interacción con el medio (Afanasiev, V. G., 1977): Compuesto por la red de comunicaciones que establece el sistema con el medio en el que se desenvuelve, en la medida en que desarrolla su Sistema de Trabajo.
- El Sistema de Trabajo: integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema.

La función básica del Sistema de Dirección es lograr que las funciones de sus subsistemas sean cumplidas y que la relación dialéctica entre ellos lleve al Sistema de Trabajo a 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 mismo.

Es en el Sistema de Trabajo donde se humaniza la gestión de la dirección, ya que es en este donde las relaciones de cooperación entre los dirigentes y dirigidos tienen lugar en aras de llevar a cabo lo planificado estratégicamente según los objetivos de cada entidad.

Muchos investigadores han tratado de determinar los subsistemas que conforman al Sistema de Trabajo enmarcándolo principalmente en la gestión que realizan los recursos humanos en función de dar solución a las necesidades de la dirección. Uno de los primeros intentos en este sentido fue realizado por Myles L. Mace, (1990), quien –aún cuando no se propuso establecer una modelación sistémica del trabajo con los ejecutivos--, llegó a identificar los siguientes componentes del mismo:

1. Definición de los requisitos de los cargos de ejecutivo.
2. Valoración e inventario: Incluye la evaluación del desempeño de los ejecutivos y la definición de tablas de sustitución.
3. La formación y el desarrollo de los ejecutivos.

La investigadora cubana Mayra Noemí Levy, 1999 –basándose en los estudios realizados por Idalberto Chiavenato, (1994). --, reconoce que se trata de un sistema de procesos, cada uno de los cuales constituye un subsistema. Los identifica de la siguiente manera:

1. Provisión: Incluye los procesos de reclutamiento, selección de personal, preparación inicial y movilidad de personal.
2. Empleo: Incorpora entre sus procesos, la evaluación.
3. Preservación: Considera la retribución, atención y estimulación, así como la protección e higiene del trabajo.
4. Formación: Implica los procesos de formación y desarrollo.
5. Auditoria: Considera las acciones de retroalimentación, registros, sistemas de información y el control de gestión.

Se trata de un caso particular, porque la mayoría de los investigadores cubanos reconocen como componentes del Sistema de Trabajo, los que se relacionan a continuación:

1. La determinación de los requisitos que deben cumplir y cualidades que deben reunir los cuadros.
2. La detección de futuros cuadros.
3. La selección de los futuros cuadros
4. La formación, preparación, capacitación o superación de los cuadros
5. La promoción de nuevos cuadros
6. La atención y estimulación a los cuadros
7. La evaluación del desempeño de los cuadros.
8. La información sobre los cuadros.
9. El control de las diferentes vertientes del trabajo de cuadros.

Un rasgo común a la mayoría de las clasificaciones consultadas, es la concepción de tales procesos como una secuencia ordenada de pasos, por lo

que dan la impresión de que –por ejemplo–, primero se determinan los requisitos deseados en los cuadros, luego se detectan quienes los reúnen, después se seleccionan los más idóneos, para luego capacitarlos, superarlos, evaluarlos, etcétera. Tal concepción no resulta consecuente con el enfoque sistémico que requiere el Trabajo con los cuadros y reservas, pues no lo analiza como una secuencia lógica de acciones interrelacionadas sino como una cadena de procedimientos que tienen lugar de forma espontánea y/o casual.

Uno de los estudios más recientes es el llevado a cabo por Sergio Alonso Rodríguez en su tesis en opción al grado de Doctor “El Sistema de Trabajo del MINED” (2002). A criterio del autor en esta investigación se presenta la conceptualización del Sistema de Dirección y sus subsistemas más adecuada para el estudio que se realiza en esta tesis, por cuanto sintetiza los aspectos esenciales que se reflejan en estudios de autores contemporáneos y se ajusta a las características esenciales del sistema educativo cubano y su política educacional.

Los estudios sobre esta conceptualización que se abordarán más adelante se emplearán para llegar a la conceptualización del Subsistema de Trabajo con los Cuadros como espacio en el que se efectúan los procesos de formación y desarrollo de los cuadros y reservas, dentro del cual como necesidad para confeccionar el diagnóstico de los cuadros se requiere emplear la información relevante, en una de sus funciones, como componente del mismo.

Las posiciones teóricas anteriores fueron tomadas como base para el desarrollo teórico posterior de los aspectos relacionados en particular con el trabajo de formación y desarrollo de los cuadros en la investigación realizada por Alexander Manso (2006). Los resultados de estos trabajos constituyen el referente teórico en los que se basa la concepción actual del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación (en lo adelante MINED) y son asumidos como marco referencial de la presente tesis.

El autor referido define al Sistema de Trabajo de los cuadros como un subsistema del Sistema de Trabajo del MINED y los subsistemas que lo componen, ellos son: subsistema de selección, subsistema de preparación,

subsistema de evaluación, subsistema de movimientos, subsistema de atención y estimulación y el Subsistema de Información.

El lugar que ocupa el Sistema de Trabajo con los Cuadros del MINED y el papel que juega en el Sistema de Dirección del Organismo, puede apreciarse en la siguiente representación gráfica:

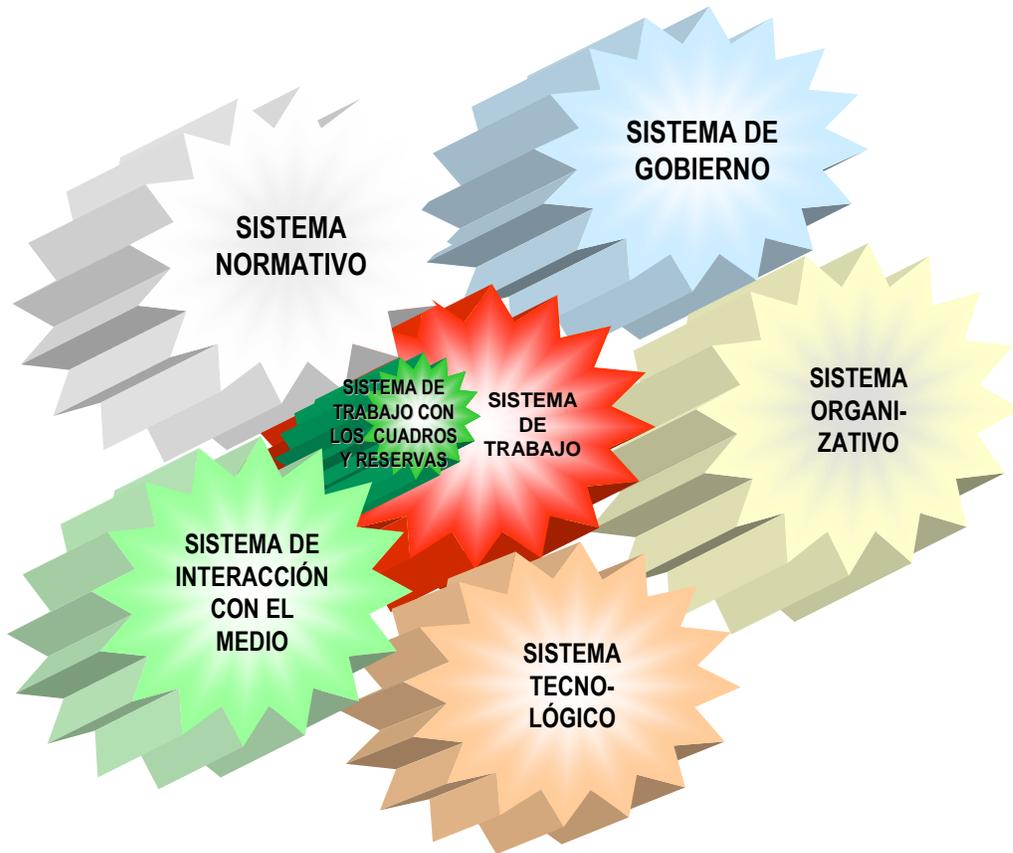


Figura 1. Lugar del Sistema de Trabajo con los Cuadros en el Sistema de Dirección del MINED. Manso Alexander (2006).

En esta representación se destaca que el Sistema de Trabajo con los Cuadros es un subsistema del Sistema de Trabajo del MINED, que se articula directamente con el subsistema normativo y con el subsistema de interacción con el medio del Sistema de Dirección del MINED.

En efecto, todos los procesos relativos al trabajo con los cuadros y reservas tienen –por una parte--, una detallada regulación normativa en la Política de Cuadros, expresada en lineamientos generales, reglamentos, circulares, indicaciones y otras figuras jurídicas, de carácter nacional y ramal. La práctica ha demostrado –además--, que la ejecución de tales procesos en cada nivel de dirección del Organismo, ha sido uno de los elementos catalizadores del proceso de perfeccionamiento general del sistema normativo del MINED, porque son los cuadros y reservas que se han formado y desarrollan su actividad bajo tales normativas, quienes descubren problemas, fallas, contradicciones e inconsecuencias en ellas y –desde el punto de vista jurídico y normativo--, proponen o deciden cómo resolverlas.

Por otra parte, tanto la realización de todos esos procesos, así como sus resultados, parten de la planificación estratégica del desarrollo educacional alcanzable en el medio socioeconómico y cultural en el que actúa cada nivel de dirección del Organismo, se nutren del mismo y tributan a su desarrollo ulterior. Prueba de ello es el alto grado en que el Sistema de Dirección del MINED –en la dinámica de su Sistema de Trabajo--, actúa como una “Escuela Formadora de Cuadros y Reservas” para las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas de cada comunidad, municipio y provincia del país, para otras organizaciones e instituciones de la sociedad e incluso, para otros Organismos de la Administración Central del Estado.

El lugar que ocupa el Sistema de Trabajo con los Cuadros dentro del Sistema de Trabajo del MINED, puede apreciarse en la siguiente representación gráfica, donde aparecen todos los subsistemas que lo conforman:

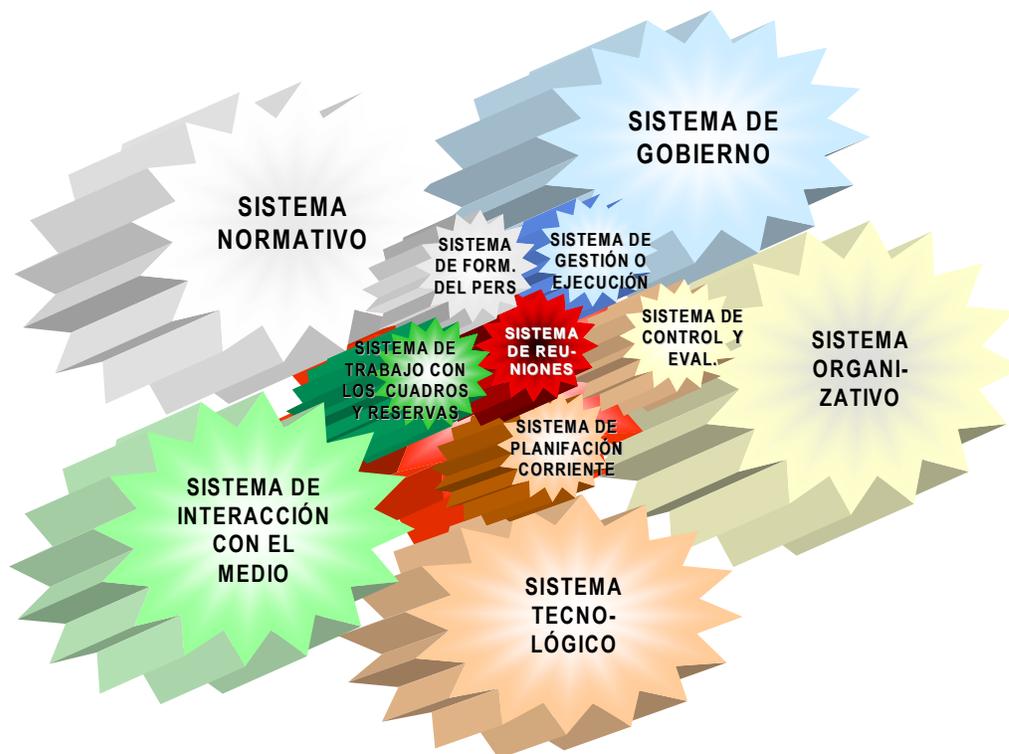


Figura 2. Lugar del Sistema de Trabajo con los Cuadros en el Sistema de Trabajo del MINED. Manso Alexander (2006).

Con esta representación se quiere significar que el Sistema de Trabajo con los Cuadros no existe ni funciona al margen de los restantes subsistemas del Sistema de Trabajo del MINED, sino en estrecha interrelación con los mismos: Es movido por el Subsistema de Reuniones, a través del cual se concretan las actividades que desarrollan los cuadros principales, así como los modos de actuación que deben manifestar en ellas, como parte del Subsistema de Gestión o Ejecución. Los procesos y actividades que en él se desarrollan son contemplados en el subsistema de planificación corriente y sus resultados tributan tanto al subsistema de formación del personal como al subsistema de control y evaluación de la efectividad del trabajo realizado.

Esto explica por qué en el nivel de dirección del MINED donde no se desarrollen consecuentemente los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros –la selección, preparación, promoción, evaluación y estimulación de los mismos--, se manifestarán serias insuficiencias en la formación del personal, en la gestión personal de los cuadros principales, en la evaluación y control de los resultados del trabajo, en la planificación corriente del trabajo a realizar y en todo el sistema de reuniones de trabajo.

En consecuencia, para perfeccionar tales procesos, resulta imprescindible concebir, diseñar y desarrollar el trabajo con los cuadros y reservas –por una parte--, como un subsistema del Sistema de Trabajo del MINED compuesto a su vez por distintos subsistemas y –por otra parte--, como un sistema de procesos que se despliegan, en la medida en que se desarrollan los restantes subsistemas del Sistema de Trabajo del MINED.

Dentro de los subsistemas que comprende el Sistema de Trabajo con los Cuadros se encuentra el Subsistema de Información, elemento esencial para realizar un diagnóstico integral de los cuadros para perfeccionar su formación y desarrollo y que constituye el campo de acción de esta investigación por la relevancia que se le confiere dada la naturaleza pedagógica del proceso de dirección en la educación que implica que los cuadros serán capaces de formar a los recursos humanos que se requieren y con ello alcanzar las metas trazadas en el perfeccionamiento continuo de nuestro sistema educacional en los momentos actuales.

1.2 La formación de los recursos humanos para el trabajo de dirección.

Las funciones de los recursos humanos en los procesos de dirección son de gran importancia pues son ellos los encargados de, mediante procesos de interrelación y cooperación, mejorar la productividad de una determinada entidad organizativa, en el caso de las entidades educacionales esta productividad estará dada por el perfeccionamiento del aprendizaje escolar, lo que repercute en la posibilidad de fomentar el desarrollo ulterior de cualquier área económica y/o productiva de la sociedad.

En el caso de los recursos humanos que toman parte en la formación de los profesionales de la educación que conducirán en el futuro los procesos pedagógicos en las escuelas es de gran importancia que quienes los dirigen sea el personal más idóneo, que posea la mejor preparación en dirección, psicopedagógica y técnico metodológica, garantizando así los mejores resultados de los profesionales bajo su mando en la conducción de los procesos formativos de los futuros docentes.

Es necesario que todo proceso humano tenga la guía ya sea de un líder natural o designado dentro de una estructura organizacional dada, que conduzca los procesos que tienen lugar en una determinada entidad con el fin de hacer más productiva cualquier acción que en ella se realice.

Dado que la mayor fortaleza con que cuenta la nación cubana es el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos hacia el logro de objetivos políticos, sociales y económicos, constituye una tarea de importancia vital. Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros y reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías, aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación.

Los cuadros tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su superación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos político-ideológicos, sociales y económicos de Cuba y del mundo. Luchar permanentemente por alcanzar los más altos niveles de excelencia.

Para lograr esa idoneidad y mantenerla de forma permanente resulta esencial su capacitación continua. Esta debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio 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, conciliados hasta la base.

En la búsqueda del logro de esos propósitos en nuestro país La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno (2006) constituye la base para que cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración Provincial, los Municipales y otras entidades, elaboren sus estrategias ramales y territoriales, así como sus planes y programas de acción anuales.

En correspondencia con el papel esencial que se concede al desarrollo del liderazgo político en el marco de esta Estrategia Nacional se destaca como un elemento fundamental de la formación de los recursos humanos para la dirección la preparación político-ideológica, en función de la cual se ha establecido la Estrategia Maestra Principal a través de la cual se brindan las bases, argumentos y los fundamentos político-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido.

De acuerdo con los fundamentos ideológicos y políticos que sustentan el actual sistema económico-social del país la formación del liderazgo surge del propio desarrollo de las masas. Esta concepción está presente en la formación de los recursos humanos para la dirección educacional y se expresa en el establecimiento de vías para lograr que los cuadros educacionales se formen y desarrollen a partir de la propia cantera de profesionales del sector, en un proceso continuo de detección y selección de los profesionales más capaces como reservas de cuadros en una primera etapa de formación del directivo y su consolidación y desarrollo permanente como cuadro al asumir el ejercicio pleno de sus funciones de dirección una vez culminada su fase preliminar de preparación.

Ese proceso ha alcanzado en los últimos años en el sector educacional una mayor concreción en el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica, que prevé la detección temprana de aquellos futuros profesionales con potencialidad

de liderazgo expresada ya en su etapa de formación inicial en los Institutos Superiores Pedagógicos y su seguimiento, formación y capacitación continua, a partir de ese momento, como pre-reserva, pasando por la condición de reserva al incorporarse a la actividad profesional-laboral y llegando a la promoción como cuadro de dirección a aquellos que transiten exitosamente todo el proceso.

Si bien esta no constituye la única vía de formación de los recursos humanos de dirección educacional, si constituye una vía estratégica y sistémica para lograr ese objetivo.

Estos complejos procesos de formación continua y desarrollo de los recursos humanos encargados de conducir la educación en Cuba tienen lugar en el marco del desarrollo del Sistema de Trabajo con los Cuadros del MINED, son los subsistemas que componen este sistema los encargados en su conjunto de la formación final de los conocimientos, hábitos y habilidades que requiere el cuadro para su gestión, no se debe olvidar que un elemento importante a desarrollar por estos subsistemas son los que componen la esfera axiológica, tan necesaria y analizada por los organismos centrales del estado y el gobierno en Cuba.

Resulta evidente la naturaleza pedagógica de estos procesos, por lo que cualquier estudio que aborde la formación de los recursos humanos en el Sistema de Trabajo con los Cuadros en el Ministerio de Educación requiere del análisis de sus subsistemas desde una óptica pedagógica para lograr la mejor comprensión de dichos procesos y profundizar en aquellos elementos que favorecen el desarrollo integral de los cuadros y de los recursos humanos que han sido seleccionados para en un futuro ocupar esos cargos de dirección y denominados en la Estrategia Nacional del Trabajo con los Cuadros del Estado como: reservas de cuadros.

Con este objetivo se exponen las siguientes consideraciones en relación con algunos de los subsistemas que componen el Sistema de Trabajo con los Cuadros ya explicados en el epígrafe anterior:

- En el Subsistema de Selección, que tiene por finalidad la detección y selección de aquellos profesionales en los que se manifiestan

potencialidades para integrar la reserva de cuadros, requiere la instrumentación de los procedimientos del diagnóstico pedagógico a partir del principio de educabilidad de todos los individuos, y de la determinación de su nivel de desarrollo potencial sobre la base del enfoque psicológico de la zona de desarrollo próximo y su consecuencia pedagógica.

- En el Subsistema de Formación a partir de las directrices trazadas que precisan las principales dimensiones que debe atender dicho proceso formativo, se requiere de una proyección pedagógica de la capacitación que conjugue el nivel de desarrollo de las reservas y cuadros, las exigencias y propósitos formativos atendiendo a las condiciones concretas en que se desarrolla sobre la base de la aplicación consecuente de las principales leyes, principios y categorías pedagógicas y didácticas.
- En el Subsistema de Evaluación se atiende a diversos rubros que la evaluación integral del cuadro requiere; algunos de ellos exigen el tratamiento de la evaluación con carácter pedagógico, pues se corresponden con resultados del proceso formativo del cuadro a través de los cuales debe expresarse el nivel de desarrollo alcanzado en la etapa; en aspectos vinculados a su profesionalización dentro de la actividad de dirección y a la consolidación de valores que fortalecen sus cualidades personales en su condición de líder educacional. Es un subsistema para el cual son válidas las exigencias de la evaluación sistemática y sumativa características de los procesos pedagógicos.
- En el Subsistema de Atención y Estimulación se refuerzan las motivaciones extrínsecas que desarrollan los intereses de los cuadros e impulsan sus acciones en la ejecución de sus funciones directivas y en su propio desarrollo personal, profesional y directivo. Debe tomarse en consideración los mecanismos psicológicos que subyacen en los procesos pedagógicos que tienen lugar en el proceso de formación y desarrollo de dichos cuadros como recursos humanos.

- Finalmente, el Subsistema de Información es el que garantiza el funcionamiento eficaz y eficiente del resto de los subsistemas en la medida que sea capaz de aportar la información necesaria, suficiente y actualizada en respuesta a las exigencias de dichos subsistemas, en particular, tiene una incidencia decisiva en los procesos básicos que caracterizan la formación de los recursos humanos en el contexto de trabajo con los cuadros: diagnóstico, caracterización, proyección, formación y evaluación, que requieren una captación permanente y un procesamiento sistemático y actualizado de datos para su transformación en información útil a la toma de decisiones en el marco de esos procesos.

En resumen puede afirmarse que en el funcionamiento de los diferentes subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros como concreción institucional de los procesos de formación de recursos humanos en el sector educacional, se expresan las leyes, principios y categorías pedagógicas cuyas exigencias y condicionamientos orientan y conducen el necesario accionar pedagógico que coadyuva al logro de sus propósitos.

Esta expresión puede sintetizarse en las manifestaciones de la primera y segunda Leyes de la Educación formuladas por el Dr. Carlos Álvarez de Zayas (1999) a través de la materialización de los principios de la dirección del proceso pedagógico (Addine, 2002) en el funcionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros:

1. Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico. Se manifiesta en las acciones de formación y desarrollo de los cuadros que se llevan a cabo dentro de los diferentes subsistemas sobre la base de los postulados de las ciencias pedagógicas para el logro de la excelencia en el desarrollo profesional, axiológico y directivo de los cuadros.
2. Principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad. Se

manifiesta en la orientación de las acciones de formación y desarrollo que no solo están encaminadas a proveer de conocimientos y preparación técnica a los cuadros y las reservas, sino también al desarrollo de la esfera axiológica a partir de su vínculo y responsabilidad con la realidad social en que se contextualiza su accionar como cuadro.

3. Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad. El diseño y concepción de las acciones de formación y desarrollo considera la integración de los elementos instructivos, educativos y desarrolladores a partir de la adecuación de las mismas en función del diagnóstico de los participantes, su proyección de desarrollo y las exigencias del contenido de la preparación no solo en cuanto a los componentes instructivos de la misma, sino también en su intencionalidad ideológica y la consolidación de los valores requeridos.

4. Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de educación de la personalidad. Todas las acciones de formación y/o desarrollo que se ejecuten con los cuadros y reservas tendrán en cuenta las necesidades de preparación, el contexto en que se desarrolla la misma y las particularidades que en relación con los intereses y motivaciones caracterizan a sus participantes.

5. Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando. El proceso de formación tendrá en cuenta las relaciones que deben establecerse entre las acciones que se desarrollen con carácter grupal, el desempeño individual de las reservas y cuadros en ese contexto y las acciones individuales que pueden contribuir a su desarrollo.

6. Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad. El proceso de formación debe tener presente las características de la personalidad de cada uno de los cuadros y reservas para poder tener una comunicación asertiva y efectiva con cada uno de ellos en el marco de las actividades que se ejecuten.

Estos elementos demuestran que cualquier análisis de la formación de recursos humanos en el marco del Sistema de Trabajo con los Cuadros debe considerar los elementos que están condicionados por la base pedagógica de dicho proceso con el fin de lograr con efectividad los objetivos a los que éste responde.

1.3 Papel de la información en el proceso de formación y desarrollo de los cuadros.

En la literatura actual sobre desarrollo de los recursos humanos se plantea la necesidad de perfeccionar los procesos de formación y desarrollo del mismo con el fin de tener al personal más capaz para dirigir los procesos que tienen lugar en las diferentes instituciones.

Esparragoza J Alberto J. (2006) en su artículo titulado “Administración de recursos humanos (talentos humanos)” plantea que la formación del recursos humanos es: “La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo”, en la actualidad la formación del personal más competente para dirigir los procesos en cualquier entidad es considerada una inversión necesaria como la de las plantas o los equipos que se emplean en la producción, esta formación considerada como un proceso pedagógico obtendrá los mayores frutos en la aplicación de las acciones y así cualquier inversión se hará más rentable..

Myles L. Mace basa sus investigaciones sobre la formación de los cuadros de las empresas de los Estados Unidos y publica su libro “Promoción y formación de ejecutivos” (Mace, Myles L. 1977). En él hace referencia a los componentes que integran la formación de los cuadros y a los métodos que a su juicio dan mayores resultados y hace énfasis en los requisitos de cada cargo para ofrecer una correcta formación.

En dichos métodos de formación le imprime vitalidad a la combinación de lo que se aprende con la ejecución de las actividades inherentes al futuro ejecutivo. Los principales métodos a que hace referencia son:

La progresión planeada. Este método lo concibe elaborando planes para la progresión ordenada de los individuos desde los niveles inferiores hasta los superiores de la gerencia.

La rotación entre las funciones del negocio. Por medio de este método pretende que los ejecutivos no solo roten por el departamento en que se encuentran sino también por los demás.

Oportunidad de realización. El aprender actuando necesariamente requiere que los subordinados tengan la oportunidad de ejecutar las actividades administrativas de su cargo.

Por otra parte el autor, de esta tesis analiza el proceso de formación como un proceso de solución de problemas donde se parte de la búsqueda de una posible solución a los problemas objetivos diagnosticados en el cuadro, que se solucionan al realizar de forma concreta la selección de las acciones que conforman la estrategia de formación y desarrollo de los cuadros, tomando en consideración las necesidades colectivas y particulares de los cuadros y reservas.

En el sector educacional formar al personal para alcanzar su idoneidad hace de la dirección del proceso que tiene lugar en la misma el centro de atención de todo el personal comprometido en tan noble tarea.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no se sabe hacia dónde se dirigen los pasos, es imposible decir si algún día se llegará . Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas pedagógicas que permiten eliminar estas pérdidas mediante el empleo correcto del proceso de diagnóstico y pronóstico para enlazar la formación con los resultados.

El proceso formativo tiene su lógica propia, estructurada sobre la base de los procesos asimilativos de los cuadros y el desarrollo de sus habilidades; es decir que responde al método empleado y a la asimilación del contenido según los procesos psicológicos de los sujetos que constituyen objeto de la formación.

Para que un proceso de formación sea efectivo es necesario determinar con anterioridad las necesidades de formación que presentan los recursos humanos; lo que se logra a través de un diagnóstico efectivo de las carencias y potencialidades del personal a formar, en esta investigación estos recursos humanos que se plantea formar son los cuadros de dirección de los niveles intermedios que ejecutan el proceso de dirección en los centros educacionales del sistema educativo cubano.

En esta tesis, se considera que el diagnóstico constituye una importante etapa del proceso formativo, que como dinamizador, puede contribuir a lograr la coherencia de las acciones formativas del proceso al permitir tomar como punto de partida no solo las carencias, sino también las potenciales de los sujetos sometidos al proceso.

Si se toman en consideración estas características resulta justificable que se considere que el proceso de formación de cuadros tiene una naturaleza de carácter pedagógico, y que aunque se desarrolle en un contexto diferente al del ambiente de aprendizaje escolar responde a los mismos principios y presupuestos teóricos generales de la formación en esos contextos.

Un elemento importante en la significación del diagnóstico en el proceso de formación del cuadro se expresa en el planteamiento de Páez (1998), al considerar la existencia de tres fases en el diagnóstico:

- ❖ Caracterizar el fenómeno objeto de investigación.
- ❖ Pronosticar sus tendencias de cambio.
- ❖ Proyectar las acciones que conduzcan a su transformación.

En general, el diagnóstico se erige como una sucesión de pasos que permiten adentrarse en la esencia de un fenómeno. De acuerdo con Arias (1999) el “diagnóstico es un proceso de construcción del conocimiento acerca de algo sobre lo que se va a intervenir o actuar”, lo cual implica participación activa del que diagnostica y acercamiento gradual a la realidad de lo diagnosticado; sin embargo, resulta necesario algo más que la caracterización del estado actual de un sistema dado, se requiere además descubrir las causas que originan ese estado y en la medida de lo posible que el sistema participe en su

autodiagnóstico.

En la literatura consultada existe coincidencia al valorar el diagnóstico en su perspectiva dinámica, es decir como proceso que continuamente se enriquece: Con relación al objeto del diagnóstico, Zilberstein expresa que los profesores “se concentran en diagnosticar dificultades y no potencialidades”; plantea, además, que “muchos docentes identifican diagnóstico con evaluación mediante pruebas de conocimiento (lo centran en lo instructivo)”.

En el orden práctico, en la base, de igual manera se manifiestan incongruencias en relación con el sustento teórico del diagnóstico pedagógico y su aplicación consecuente. Los docentes, en un número significativo, identifican al diagnóstico con el instrumento aplicado, (Zilberstein Toruncha, J. 1998). Mediante la observación se constató que es común escuchar “apliqué el diagnóstico y se alcanzó un resultado bueno”. El análisis de la documentación de los docentes y los resultados de entrevistas, demuestran que los profesores centran el análisis en lo instructivo, en las dificultades, y en el mejor de los casos, en el comportamiento externo del estudiante en el orden ideopolítico. No hay una expresión clara de orientación hacia la valoración del estudiante en la actividad y desde una perspectiva contextual integradora.

Lo anterior explica que estén tan extendidas en el ámbito pedagógico, las interpretaciones de que el diagnóstico es un instrumento o una caracterización del estado pedagógico en un momento dado. Este hecho encierra un error de concepción integral del proceso de diagnóstico que se identifica con limitaciones teóricas para fundamentar el proceso en cuestión.

Trabajos como los de Zilberstein (1998), Silvestre (1999), Moncada y Suárez (1999), Hernández (1996), Arias (1996), Fundora (1999), Nieves (1999) y otros, reactualizan el tratamiento del diagnóstico y asumen como fundamento metodológico el enfoque histórico cultural, incluido el carácter transformador del diagnóstico y postulan la necesidad de su realización, desde el estudio de la integralidad de las manifestaciones del estudiante en la actividad que realiza, concepción en la que este investigador sustenta que el carácter singular del diagnóstico pedagógico en la educación superior, radica en que su realización se concrete desde la actividad para la que se forma como profesional.

Es importante destacar, como elemento común, la significación que estos autores le conceden al diagnóstico pedagógico de las potencialidades del sujeto. “El diagnóstico deja de ser el arte de descubrir e interpretar los signos de una enfermedad para orientarse al conocimiento de todos los educandos en el conjunto de variables que permitan la adecuación del currículo”.

Todos estos elementos son válidos y aplicables cuando se analiza el proceso de formación de los cuadros y reservas en el marco del Sistema de Trabajo con los Cuadros en el Ministerio de Educación.

Las consideraciones anteriores le permiten al autor reafirmar su posición con relación al carácter pedagógico del proceso de formación de cuadros, lo cual en el contexto de este estudio resulta doblemente importante; por cuanto el objeto de estudio se enmarca en el contexto de una institución formadora de profesionales de la educación donde el objeto de dirección del cuadro se considera como una actividad pedagógica profesional de dirección, aspecto en el que se profundizará más adelante.

Por todo lo anterior se ha considerado necesario destacar el lugar y significación del diagnóstico en el proceso de formación de cuadros, dada la relevancia que éste le imprime a las necesidades de información en el Sistema de Trabajo con los Cuadros.

La concepción de diagnóstico que se sustenta en la tesis con relación al proceso de formación de los cuadros, se corresponde con el hecho de que en este proceso tiene un objeto de estudio que está determinado por los hechos empíricos de carácter formativo y las relaciones que se dan entre ellos en los contextos donde se realiza. Es decir, el objetivo del diagnóstico es la transformación del cuadro sobre la base del estudio, interpretación, predicción del desarrollo e intervención, en la diversidad de situaciones de su accionar directivo dada la variedad de manifestaciones del proceso de dirección en que se haya inmerso.

“El fin del diagnóstico pedagógico no es atender las deficiencias de los sujetos y su recuperación, sino una consideración nueva que podemos llamar pedagógica: proponer sugerencias e intervenciones perfectivas, bien sobre

situaciones deficitarias para su corrección o recuperación, o sobre no deficitarias para su potenciación, desarrollo o prevención”. El autor comparte estas posiciones con los autores citados anteriormente extrapolándolas al proceso de formación permanente del cuadro en el contexto de su propio accionar de dirección.

Es necesario saber que todo diagnóstico debe partir de una información relevante que posee quien diseña la formación para poder hacerla más efectiva. Para analizar la información como componente esencial del diagnóstico se debe comenzar por lo que significa en el proceso en general, para luego hacer un análisis de las necesidades de la misma para el desarrollo de los cuadros en el marco del sistema objeto de estudio.

Según la Real Academia de la Lengua Española *Información* (**Del lat. *informatiō*, -ōnis**) significa:

1. f. Acción y efecto de informar.
2. f. Oficina donde se informa sobre algo.
3. f. Averiguación jurídica y legal de un hecho o delito.
4. f. Pruebas que se hacen de la calidad y circunstancias necesarias en una persona para un empleo u honor. U. m. en pl.
5. f. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
6. f. Conocimientos así comunicados o adquiridos.
7. f. *Biol.* Propiedad intrínseca de ciertos biopolímeros, como los ácidos nucleicos, originada por la secuencia de las unidades componentes.
8. f. ant. Educación, instrucción.

Además se analizan otros conceptos que contribuirán a una mayor precisión en los análisis relacionados con el papel y lugar de la información en el proceso de formación de los cuadros. .

Tratamiento de la información.

1. m. *Inform.* Aplicación sistemática de uno o varios programas sobre un conjunto de datos para utilizar la información que contienen.

Fuentes de información.

1. f. pl. Confidencias, declaraciones o documentos que sirven de base para la elaboración de una noticia o reportaje periodístico.

2. f. Personas que emiten esas declaraciones.

El análisis etimológico y polisémico del término información expresa la variedad de acepciones del mismo y lleva a la necesidad de profundizar en su concepto a partir del significado que este puede tomar en el contexto de la investigación.

Las ciencias de la información y la informática plantean que el Sistema de Información se ocupa de los procesos de obtención (colección), representación, organización, almacenamiento, recuperación y uso de la información en sistemas naturales e ingenieriles; así como de la evaluación, comunicación, transformación y el control de la información en dichos sistemas como vía para la creación de artificios capaces de reproducir ciertas funciones propias de los sistemas naturales. Por tanto, la informática ofrece la infraestructura necesaria para soportar el ciclo de la información: adquisición, procesamiento, entrega y uso de la información, tanto en los niveles inferiores como superiores de la circulación de la información de los sistemas artificiales y organizacionales. Comprende muchas más tecnologías que las referidas al procesamiento de datos por computadoras, aunque muchas de ellas se basan en dispositivos computacionales o se realizan según sus principios para tratar la información en sus diferentes formas: textos, imágenes, sonidos.

Una de las nociones centrales de la Informática es la transformación de información, bien sea por parte del procesamiento en las tecnologías de información como por los efectos de la comunicación, tanto en los organismos como en artefactos.

Sin embargo, las nociones de información que emplean, por una parte, la ciencia de la información y por la otra, la informática y la computación, presentan diferencias. En 1948, C. Shannon ofreció una de las primeras definiciones del término información. Ella resultó útil para soportar el estudio y el desarrollo de la transmisión de información mediante canales ruidosos; sin embargo, su carácter cuantitativo impidió la generalización como definición al

marco de las ciencias sociales por cuanto era incapaz de caracterizar su valor desde perspectivas como calidad, utilidad y significación, rasgos esenciales para su valoración en la dimensión cualitativa del hombre y la sociedad. A excepción de aplicaciones puramente tecnológicas, el concepto cuantitativo de información carece de un valor primario por cuanto es incapaz de expresar el verdadero valor de la información: contenido, fidelidad de la reflexión, así como su adecuación o utilidad, es decir, su correspondencia con los valores de los atributos de las necesidades.

Puede decirse entonces, que existen dos perspectivas básicas para el tratamiento de la información que pudieran denominarse "cuantitativa" y "cualitativa" respectivamente. La primera comprende la información como la describe C. Shannon y sus sucesores, es una noción física, incluye señales, estados u otras denominaciones de la Física, útil para soportar la obtención, el procesamiento, almacenamiento y uso de la información al nivel de las tecnologías de información y la comunicación; la segunda, que aportan las llamadas ciencias de la información, es una noción subjetiva, que no se contradice con la noción física, pero que añade los requerimientos cualitativos necesarios para tratar la información a escala humana y social.

Como se sabe, la información se considera el INPUT de la decisión, quiere ello decir que es difícil tomar decisiones (al menos acertadas) sin información. Como algunos opinan, la decisión es el proceso de transformación de la información en acción.

De aquí que la información debe ser suficiente, con calidad, oportuna, confiable, válida, necesaria y actualizada para proveer al cuadro de dirección de lo necesario para la toma de decisiones y en particular para aquellas relacionadas con un diagnóstico integral y preciso de sus cuadros y reservas subordinadas.

La administración correcta de la información supone balancear adecuadamente los costos de la información (vinculados a la cantidad de información necesaria, la accesibilidad a ella, la velocidad de obtención, las vías y condiciones de acceso, el contenido de la información, etc.) con sus beneficios o valor (expresados en la reducción de la incertidumbre del futuro, la afectación

efectiva a la decisión, la modificación sensible de las consecuencias de la decisión, etc.).

Los investigadores M. Menguzzato y J. Renau plantean:

“Las necesidades de información pueden ser tanto cualitativas o cuantitativas, internas como externas; y se deben precisar en función tanto de los sujetos o usuarios de los mismos, de sus niveles de dirección o trabajo, fines que se persiguen, etc., y estarán vinculados a los procesos de diagnósticos y toma de decisiones, la puesta en práctica de los mismos y su control”. (1993:391)

No obstante, el significado y manejo de la información requiere tener presente algunas alertas o precauciones. Algunas de ellas se refieren al riesgo de sobre información, es decir, pretender acumular un número excesivo de información, no todas necesarias o útiles y que conducen al empobrecimiento de la misma, a la posibilidad de errores y a la elevación de sus costos. Del mismo modo debe cuidarse la dependencia absoluta de la información para tomar una decisión, sin querer encasillar toda la información con antelación pues la dinámica de los procesos prácticos requiere de mayor flexibilidad.

Al respecto los autores anteriormente mencionados plantean que “En el proceso de adopción de decisiones no se puede pretender que toda la información necesaria sea predeterminada, formalizada e informatizada”.

De aquí, que sea sumamente importante fundamentar adecuadamente los procesos de obtención, organización, uso y transmisión de la información; todo lo cual se plasma en el Sistema de Información que se elija y el modelo específico en el que se instrumente.

El Sistema de Información está llamado a ofrecer la información necesaria, en el momento oportuno y con la estructura adecuada. Es por ello que sus funciones principales consisten en captación y recolección de datos, almacenamiento, tratamiento y distribución de la información.

Es importante elegir adecuadamente el Sistema de Información que se corresponda con las necesidades, condiciones y fines de la institución. Para ello es preciso tomar en consideración elementos tales como: definir la cantidad y

tipo de información que necesitan los usuarios, seleccionar aquella información que impacte en la toma de decisiones, que se posibilite el acceso directo a los usuarios, que se diseñe correctamente el modelo de recolección de datos, que se difunda adecuadamente la información procesada y que se actualice periódicamente dicho sistema, entre otros.

En el mundo de hoy existen varias tendencias de cómo utilizar la información en función del trabajo con los cuadros.

Una de ellas son los sistemas de información gerencial (SIG) o sistemas de información administrativos (SIA) los cuales son sistemas de información, típicamente basados en computadoras, que son usadas dentro de una organización. Un Sistema de Información gerencial es aquel que colecciona y procesa datos (información) y provee los resultados a los gerentes quienes usan esta información para la toma de decisiones, planeación, implementación de programas y control. Un Sistema de Información está compuesto de todos los datos que colecta, manipula y disemina. Usualmente incluye [hardware](#), [software](#), personal, sistemas de comunicación, tal como líneas de teléfono y los datos por sí mismos. Las actividades involucradas incluyen el ingreso de datos, proceso de la información de datos, almacenamiento de datos e información, y la producción de salidas tales como reportes gerenciales.

Un área de estudio es comúnmente referida como información tecnológica gerencial. El estudio de los sistemas de información es usualmente una disciplina de comercio y administración de negocios, frecuentemente involucra software de ingeniería, pero también se distingue por sí mismo al concentrarse en la integración de sistemas de computación con el propósito de la organización. El área de estudios no debería confundirse con el de la ciencias computacionales, la cual es más teórica por naturaleza y trata principalmente con la creación de software como la ingeniería computacional, la cual se enfoca más al hardware de la computadora.

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones. La información

formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina.

Estos informes son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG).

La información informal incluye rumores y discusiones no oficiales con sus colegas. La experiencia personal, educación, sentido común, intuición y conocimiento del medio social y político, son parte de los medios informales de recolectar datos.

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración. En teoría, una computadora no es necesariamente un ingrediente de un Sistema de Información Gerencial (SIG), pero en la práctica es poco probable que exista un SIG complejo sin las capacidades de procesamiento de las computadoras. Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información en una variedad de formas para mejorar la productividad de acuerdo con los estilos y características de los administradores.

Actualmente la alta gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia en el medio empresarial, (incremento en el número de competidores), y a la disminución en la disponibilidad de los recursos. Esto conduce a la imperiosa necesidad de manipular cada vez más información para poder realizar decisiones acertadas.

Es reconocido que la gerencia de información es la base fundamental de una gerencia estratégica adecuada. La introducción de la tecnología de computadores ha conllevado a que los diversos sistemas de información se conviertan en elementos de importancia en la organización. Considerando la inmensa capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores están en capacidad de convertirse en una ventaja estratégica

para las organizaciones más diversas. Por ello debe dársele a la tecnología de cómputos, la gran importancia y el suficiente tiempo que merecen para ayudar en forma fructífera, a la integración efectiva del análisis y la intuición; en vez de considerarlo simplemente como una forma o manera de reducir los costos

El Sistema de Información Gerencial es una estructura piramidal.

1. La parte inferior de la pirámide está comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones.
2. El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.
3. El tercer nivel agrupa los recursos del Sistema de Información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control Administrativo.
4. El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de política de los niveles más altos de la administración.

Como hemos podido observar en este epígrafe la información constituye un elemento importante en la conducción pedagógica de los procesos de formación y desarrollo de los cuadros dentro del Sistema de Dirección, y en nuestro sector es de gran importancia que esta conducción se realice de una forma planificada y consciente de las necesidades reales de cada cuadro para que las influencias que ejerzan los cuadros intermedios sobre los maestros se reflejen de manera adecuada en la dirección del proceso pedagógico. Por otra parte, el propio tratamiento de la información requiere de un sistema bien organizado y estructurado que posibilite una adecuada obtención y procesamiento de la misma de modo que los datos puedan convertirse en información útil a la toma de decisiones.

1.4 El Sistema de Dirección educacional en Cuba y la formación y desarrollo de los cuadros.

En la literatura científica sobre la dirección educativa en Cuba se pueden encontrar las tendencias que en esta dirección existen en nuestro contexto; y para ello en el trabajo se han tomado como principales conceptos los

planteados por Sergio Alonso en su tesis al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas “El Sistema de Trabajo del MINED”, en la misma se plantea:

“En la educación, dirigir científicamente significa tomar decisiones acertadas –a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas— que permitan:

1. Atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección.
2. Atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización dirigida.”

Esta generalización está compuesta por un conjunto de conceptos, juicios y razonamientos que fueron explícitamente precisados, no sólo para que se pudiera entender sin ambigüedad lo que se quería decir, sino también para que lo expresado se aplicara consecuentemente.

Las precisiones más significativas que se establecieron por el antes mencionado autor fueron las siguientes:

1. La expresión tomar decisiones acertadas refiere -en síntesis- el desarrollo continuo, sistemático y cíclico de todo el proceso que permite llegar a ellas; proceso que –para que pueda arrojar decisiones que se correspondan con las situaciones concretas y las condiciones objetivas-, debe producirse en el marco de la actividad educacional cotidiana, como parte inseparable de ella y no como un fenómeno divorciado o paralelo a la misma. Por tanto, “tomar decisiones acertadas” es una resultante del desarrollo de la actividad de dirección en la educación como una actividad pedagógica profesional de dirección.
2. En la educación se dirige científicamente cuando las decisiones que se toman en el proceso antes referido, permiten “atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección” y --en la misma medida, en la misma proporción y con idéntica intensidad --, atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización dirigida”.

3. Para que ambos procesos se produzcan paralelamente, es preciso desarrollar sistemáticamente cuatro procesos básicos:

- ≡ Conocer la personalidad y el desarrollo profesional de cada integrante del sistema y –en correspondencia con los resultados de tal estudio--, proyectar tácticamente el desarrollo de la organización, considerando sus posibilidades reales. Esto sólo es posible a partir de un riguroso diagnóstico científico, teniendo como punto de partida la información relevante que aportará el Subsistema de Información de los Cuadros.
- ≡ Revelar las tendencias del desarrollo individual y –a partir de ellas--, las tendencias del desarrollo de toda la organización. Implica realizar un pronóstico científico del nivel de desarrollo alcanzable.
- ≡ Dirigir el desarrollo profesional de cada individuo y de toda la organización según sus necesidades y en función de lo pronosticado. Exige una efectiva planificación estratégica que se concrete en una consecuente dirección por objetivos.
- ≡ Conjugar los intereses individuales, colectivos y sociales para asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación al entorno. Supone el desarrollo de algún nivel de apertura educacional a la sociedad, es decir, algún grado de relación, vinculación o integración con la comunidad y/o las instituciones, organizaciones y organismos sociales.”

El sistema de acciones que se propone desarrollar el sector para perfeccionar los procesos de formación y desarrollo inherentes al trabajo con los cuadros y reservas del MINED, y considerados por el autor de esta tesis como procesos que, aunque constituyen un subsistema dentro del mismo, son los que rigen el funcionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros en la esfera de la dirección educativa y en la propia dinámica de la actividad cotidiana, no deben ser entendidos como un cuerpo rígido de pasos inviolables, sin otras alternativas de realización creativa, sino como un modelo analógico según

plantea Alexander Manso (2006) que refleje solamente las propiedades esenciales del funcionamiento del Sistema de Trabajo con los cuadros, como un subsistema del Sistema de Trabajo del MINED. Por tanto, todo lo que se propone debe ser asumido como una guía para la acción que no cierra las puertas a la concepción y realización de otras acciones.

Aunque el Sistema de Trabajo del MINED -como todo sistema- puede ser explicado y desarrollado a partir de cualquiera de sus componentes, etapas o pasos, convencionalmente se ha explicado 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 los procesos inherentes al Trabajo con los Cuadros y Reservas, porque de lo que ellos decidan en este sentido, dependerá el despliegue de las acciones que se realicen en tal dirección.

El Consejo de Dirección -órgano rector del desarrollo educacional en cada nivel de dirección del MINED- puede jugar un papel determinante en el perfeccionamiento del Trabajo con los Cuadros y Reservas, 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 cada uno de los procesos del Trabajo con los Cuadros y Reservas.
- Las proyecciones estratégicas, las políticas a seguir y los objetivos a alcanzar en estos procesos durante el próximo curso escolar.
- La contribución que pueden ofrecer a este trabajo las organizaciones políticas, juveniles, estudiantiles y de masas del territorio, así como de los

órganos locales del Poder Popular y los restantes Organismos de la Administración Central del Estado.

- El apoyo que se requiere del Instituto Superior Pedagógico y de otros centros universitarios e instituciones culturales del territorio, para perfeccionar integralmente este trabajo.

A partir de estas definiciones básicas, funciona la Comisión de Cuadros, presidida por el cuadro principal de cada nivel de dirección 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 de Trabajo con los Cuadros y Reservas, en la cual deben precisarse las acciones encaminadas al perfeccionamiento de los procesos de selección, movimiento, formación, evaluación, estimulación e información de los mismos.
- Controlar mensualmente el cumplimiento de las proyecciones estratégicas, políticas y objetivos del Trabajo con los Cuadros y Reservas que aprobó el Consejo de Dirección, a partir del análisis del comportamiento de sus indicadores de eficiencia.
- 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 de Trabajo con los Cuadros y Reservas aprobada por el Consejo de Dirección.
- Reorientar las acciones y definir las actividades interactivas que sean preciso emprender para garantizar el cumplimiento de lo proyectado.

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 el Trabajo con los Cuadros y Reservas, las acciones 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.

Conjugar los intereses individuales, colectivos y sociales para asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación al entorno. Supone el desarrollo de algún nivel de apertura educacional a la sociedad, es decir, algún grado de relación, vinculación o integración con la comunidad y/o las instituciones, organizaciones y organismos sociales.

A la luz de estos razonamientos, el autor de esta tesis ha llegado a la conclusión de que para dirigir científicamente en la educación, no basta con conocer las más novedosas concepciones psicopedagógicas y técnicas de dirección para aplicarlas cuando y donde se estime pertinente, sino que es preciso insertarlas oportunamente en la dinámica del proceso de dirección, utilizándolas en función del desarrollo sistémico de cuatro procesos básicos, estrechamente interrelacionados e interdependientes, como se ilustra en el siguiente gráfico:

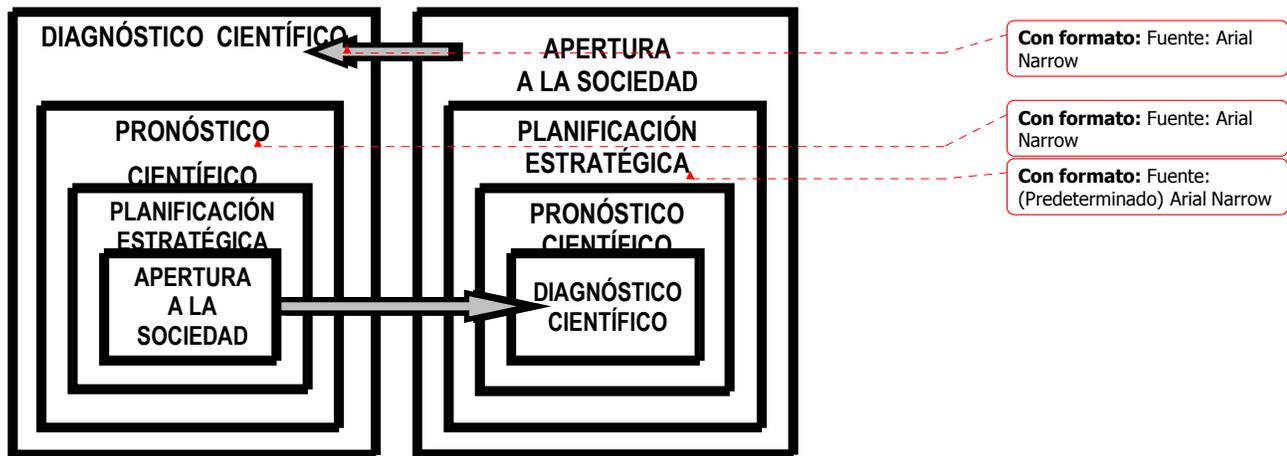


Figura 7. Interrelación entre las “herramientas básicas de la Dirección Científica Educativa”
Alonso Sergio 2002.

Para poder realizar todos los procesos inherentes a la formación y desarrollo de los cuadros que se han analizado con anterioridad se percibe la necesidad de poseer por los directivos un diagnóstico integral de los cuadros y reservas que a él se le subordinan.

Para poder ubicar al diagnóstico como un elemento importante en el Sistema de Dirección y su vez en el desarrollo de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección, en esta tesis se ha realizado una contextualización del concepto de Sistema de Dirección del MINED, partiendo de la conceptualización dada por Sergio Alonso en la Tesis al grado de Doctor.

Es el conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que utiliza el MINED para planificar, organizar, regular y controlar la actividad de los niveles de dirección que lo conforman y para lograr, como resultante de su gestión, la dirección científica del desarrollo educacional en los subsistemas del Sistema Nacional de Educación y en los tipos de centros docentes que se le subordinan.

Tomando este concepto como punto de partida y analizando las características de los conceptos anteriores referenciados por Alonso en sus tesis y los aportes de cada uno de ellos, se ha contextualizado el término teniendo en cuenta las

condiciones específicas del Instituto Superior Pedagógico (ISP), y se le ha denominado Sistema de Dirección Universitaria Pedagógica, el que está dirigido a las funciones del ISP como institución encargada de la formación y superación de los recursos humanos, la investigación educativa y la dirección, integrada con la estructura de dirección educacional, de los procesos pedagógicos de las instituciones educativas de la provincia. En correspondencia con ello, el Sistema de Dirección Universitaria Pedagógica:

Es el conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que utiliza el ISP para diagnosticar, planificar, organizar, regular y controlar la actividad de los niveles de dirección que lo conforman y para lograr, como resultante de su gestión, la dirección científica de las actividades docentes y extradocentes en la formación inicial y permanente de los profesionales de la educación, de los procesos pedagógicos y de la investigación educacional en integración con la estructura de dirección educacional de la provincia y en las condiciones de la universalización de la universidad pedagógica.

Esta definición se diferencia de las anteriores y de la de Sistema de Dirección que se asume en el MINED, en la inclusión del diagnóstico como una función de dirección particular de relevancia en este contexto, pues es a partir de este que el Sistema de Dirección Universitaria Pedagógica realiza la toma de decisiones en relación con la planificación, organización, regulación y control de las actividades para el cumplimiento de las funciones que como institución universitaria pedagógica le son inherentes. Además, precisa los rasgos esenciales que caracterizan el papel y lugar de la universidad pedagógica cubana en las concepciones actuales de la dirección educacional.

En su tesis de grado Alonso llega a la conclusión del lugar que ocupa el Sistema de Trabajo como componente estructural del Sistema de Dirección y así lo conceptualiza, tomando sus análisis como punto de partida Manso Alexander reconceptualiza a uno de los componentes del Sistema de Trabajo el Subsistema de Formación y lo nombra Sistema de Trabajo con los Cuadros y reservas del MINED, quedando este como se ha expresado en los análisis efectuados en esta tesis, encargado de regir los procesos de formación y

desarrollo de los cuadros y las reservas en el organismo, tal como se representa en la figura 2 .

Como todo sistema, este Sistema de Trabajo con los Cuadros está compuesto por subsistemas que al interactuar hacen que se cumpla con las funciones para las que ha sido diseñado, estos subsistemas se representan a continuación por constituir uno de ellos el objeto de estudio de esta tesis:

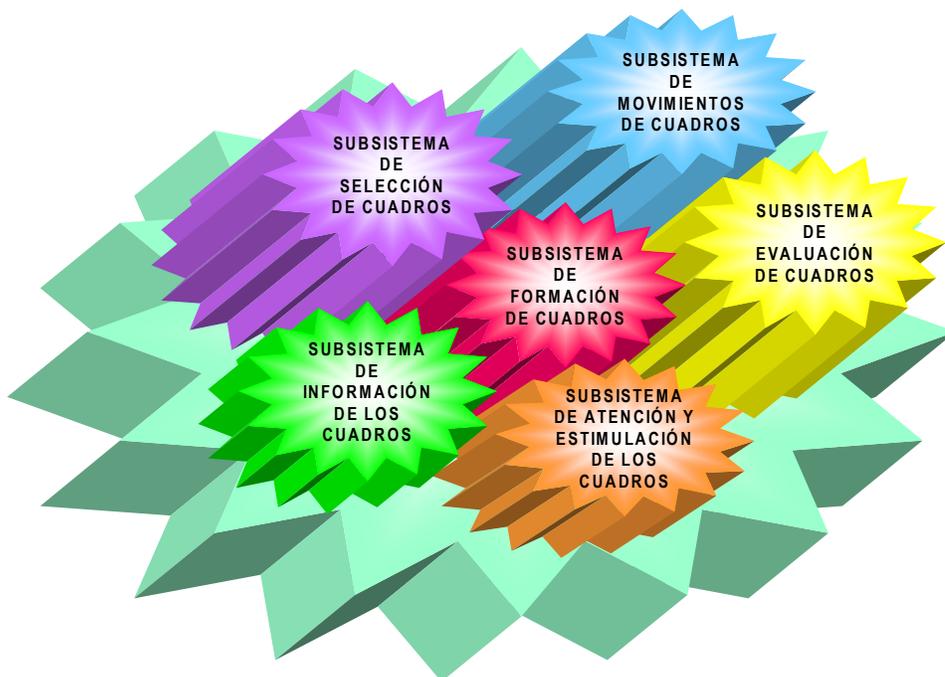


Figura 3. Modelo general del Subsistema de Trabajo con los Cuadros del MINED.
Manso Alexander (2006).

- El subsistema de selección de cuadros: Comprende los procesos de focalización, detección y selección de trabajadores, docentes y cuadros con potencialidades y condiciones para integrar la reserva de cuadros, ocupar cargos directivos o ser objeto de estimulación; el desarrollo de estos mismos procesos en los Institutos Superiores Pedagógicos para integrar la Pre-reserva especial pedagógica y la Reserva especial pedagógica, así como en los institutos politécnicos de Economía para conformar la

Reserva especial técnica. Su desarrollo exige considerar las exigencias de la política de cuadros, los lineamientos que se han trazado para su materialización y los requerimientos recogidos en el *Reglamento ramal de los cuadros y reservas del MINED*. Se trata, por tanto, de un subsistema altamente influenciado por el subsistema normativo del Sistema de Dirección del MINED.

- El subsistema de movimientos de cuadros: Comprende los procesos de promoción, traslado, liberación y democión de los cuadros, así como los que implican el cese de su relación laboral, por separación definitiva, renuncia, jubilación o fallecimiento. En consecuencia, comprende también la aplicación del régimen disciplinario de los cuadros. Se trata de un subsistema predeterminado por decisiones del alto mando, por lo siempre se desarrolla como resultado de la acción del Subsistema de gobierno del Sistema de Dirección del MINED en cada nivel directivo.
- El subsistema de formación de cuadros: Comprende los procesos de preparación, capacitación, superación profesional y desarrollo integral de los cuadros y reservas, que se realizan como parte del trabajo cotidiano. Constituye el subsistema motor de todo el Sistema de Trabajo con los cuadros, porque moviliza a los restantes en función de sus objetivos y sólo en su seno se producen las acciones y actividades que se requieren para el cumplimiento de los mismos.
- El subsistema de evaluación de los cuadros: Refiere el proceso continuo de evaluación profesional de los cuadros y reservas, a partir de los resultados del trabajo, la capacidad de dirección, la preparación para el cargo, la atención y desarrollo a los subordinados, las características personales y la integridad moral.
- El subsistema de atención y estimulación: Comprende los procesos de comunicación profesional, desarrollo de relaciones

interpersonales y reconocimiento moral y material que requieren los cuadros y reservas. Su desarrollo no se logra de manera casual ni espontánea, sino que requiere de la aplicación cuidadosa de distintas técnicas comunicativas, socio psicológicas y de dirección, para que las acciones previstas cumplan su función estimuladora. Se trata, por tanto, de un subsistema muy vinculado al subsistema tecnológico del Sistema de Dirección del MINED, particularmente, al subsistema tecnológico del proceso de dirección.

- El Subsistema de Información de los Cuadros: Comprende los procesos de confección, actualización y utilización de los expedientes de cuadros; los procesos de procesamiento y análisis estadístico del comportamiento de los indicadores que permiten medir la efectividad del trabajo con los cuadros y reservas, a fin de tomar medidas que propicien el mejoramiento de los mismos; y los procesos de elaboración, emisión y retroalimentación de las informaciones que requieren los cuadros para mantener el control sobre la marcha de la actividad que dirigen. Se trata de un sistema que en cada nivel de dirección del MINED, exige la activa participación de las organizaciones políticas y de masas del área, así como la colaboración de los niveles directivos que se le subordinan; por lo que se desarrolla bajo la influencia del subsistema de interacción con el medio del Sistema de Dirección del MINED.

El modelo general del Sistema de Trabajo con los Cuadros concebido por Alexander Manso Díaz y que se representa en la figura anterior, tiene la ventaja de que –a diferencia de los anteriores--, no concibe el desarrollo de los procesos inherentes al trabajo con los cuadros y reservas, como una secuencia ordenada de pasos, en la que primero se desarrolla uno para luego iniciar el otro; sino como una cadena de procesos que se despliegan de manera paralela e interconectada, de modo que todos se desarrollan a la vez, tributándose

mutuamente.

En efecto, la práctica indica que en el mismo momento en que se está desarrollando –por ejemplo–, una acción de capacitación del sistema de formación de cuadros, se puede sistematizar el proceso de evaluación de los mismos, desarrollar acciones de atención y estimulación; transmitirles informaciones actualizadas y comprobar el comportamiento de determinados indicadores de la política de cuadros; focalizar los cuadros y reservas con mayores potencialidades para ser promovidos e incluso, encontrar propuestas para la realización de movimientos necesarios, con argumentos extraídos de la práctica y recogidos por un minucioso Subsistema de Información, subsistema que como se puede apreciar en lo expresado por Manso no está conceptualizado, solo se expresan las acciones y funciones que, según este autor, deben de cumplirse en la dinámica de los procesos, por lo que se hace necesario su definición para que el punto de partida de la dirección estratégica y la planificación por objetivos: el diagnóstico integral de los cuadros, se haga más fácil de confeccionar, confección que debe realizarse teniendo en cuenta toda la información relevante que se necesita para pronosticar las acciones de formación y desarrollo que cada cuadro necesita, para así hacer del proceso de dirección una guía efectiva de la dirección del proceso pedagógico mediante la aplicación de la actividad pedagógica profesional de dirección con el fin de obtener mejores resultados en el perfeccionamiento educacional que necesita nuestra nación.

1.5 Particularidades de los Sistemas de Trabajo con los Cuadros en los ISP.

Sólo puede dirigir a los docentes, quien haya demostrado en la práctica ser un verdadero “maestro de maestros”; y sólo puede dirigir a cuadros de los distintos niveles de dirección, quien se haya ganado en la práctica – a fuerza de consagración y ejemplaridad –, el título moral de “director de directores” (Alonso, S.: 2002).

Como expresión de esa concepción, el Ministerio de Educación de la República de Cuba ha trazado una estrategia nacional para la selección, formación,

promoción y superación de cuadros y reservas cuyo objetivo general es lograr que cada cargo directivo esté ocupado por el profesional de la educación más idóneo para ejercerlo, y que cuente además –como mínimo – con dos reservas preparadas para sustituir al titular, en cualquier momento y ante cualquier circunstancia, nacionalmente se cumplen los principios trazados y la estrategia para su concreción, aunque cada centro que compone el organismo contextualiza los mismos teniendo en cuenta sus características objetivas y las decisiones pedagógicas que en torno a la formación y desarrollo de cuadros y reservas se tomen en los órganos técnicos de dirección de cada institución educacional.

La estrategia nacional para la selección, formación, promoción y superación de cuadros y reservas se basa en el trabajo con los cuadros activos, es decir, con los actuales titulares de los cargos, para elevar su capacidad de dirección y asesorarlos en la aplicación práctica de la propia estrategia, teniendo en cuenta las leyes, principios y categorías de la pedagogía como ciencia principal que fundamenta el trabajo con la formación y desarrollo de cuadros y reservas en el MINED.

La estrategia asume en su concepción el liderazgo como una cualidad esencial de los cuadros educacionales, considerando como un componente de la misma la ejemplaridad del cuadro. En este sentido se considera el liderazgo expresado en tres dimensiones esenciales: en lo político-ideológico, lo científico-pedagógico y lo técnico-metodológico. De lo anterior se infiere que resulta esencial en la formación del cuadro el desarrollo que debe alcanzar para desempeñarse en esas dimensiones, y hacerlo de tal manera que constituya un ejemplo para sus subordinados.

Otro elemento importante dentro de la estrategia lo constituye el trabajo con las reservas de cuadros, que es aquel que realizan los cuadros activos sobre sus subordinados directos, encaminado a seleccionar dos compañeros –como mínimo –, con condiciones para desempeñar el cargo, y prepararlos integralmente para sustituir al titular cuando sea necesario. Una arista importante en este aspecto es el trabajo que realizan los cuadros activos de

cada nivel, para seleccionar y preparar jóvenes con características de liderazgo. En los ISP este trabajo se realiza con el desarrollo de los jóvenes que poseen potencialidades para la dirección educacional a través de la llamada Reserva Especial Pedagógica.

Este movimiento tiene sus bases en la focalización de los estudiantes desde que ingresan en las Universidades Pedagógicas y en la medida en que se destacan, se les invita a integrar el movimiento de la Pre-Reserva Especial Pedagógica. Como miembros de esa pre-reserva se les brinda atención durante la carrera, asignándoles tareas y responsabilidades cada vez más complejas y, una vez graduados, se integran al movimiento de la Reserva Especial Pedagógica (REP), sustentado en tres principios básicos:

- Voluntariedad: si así lo desean.
- Selectividad: si sus compañeros reconocen y aprecian su liderazgo.
- Incondicionalidad: si están dispuestos a asumir las tareas que les asignen para su formación y desarrollo como líder educacional.

A partir de la estrategia nacional, se establece y desarrolla en el I.S.P una estrategia para la selección, formación, promoción y superación de líderes educacionales, aprobada por la Comisión de Cuadros y monitoreada por los Departamentos de Cuadros y de Dirección Científica; esta se ejecuta tanto en la Sede Central como en las Sedes Universitarias Pedagógicas Municipales. Esta estrategia toma como punto de partida las potencialidades que presentan los recursos humanos de los departamentos docentes y otras áreas de la institución.

La vía fundamental que se utiliza en el Sistema de Trabajo con los Cuadros para preparar a los actuales y futuros cuadros educacionales, es la capacitación desde el puesto de trabajo; planificada, organizada, ejecutada y controlada por los principales dirigentes de cada nivel de dirección, en la propia dinámica del Sistema de Trabajo cotidiano, a través de acciones que propicien la formación y desarrollo de los cuadros con una concepción pedagógica y dando respuesta a los elementos interactivos de esta ciencia y los subsistemas componentes del Sistema de Trabajo con los Cuadros y reservas que se han declarado con

anterioridad en este capítulo, en virtud del cual, a todos los cuadros de dirección se les exige y controla, — como una de sus funciones indelegables —, que actúen como maestros de sus subordinados directos, haciendo énfasis en los compañeros con mejores condiciones para sustituirlos.

Es el Departamento de Cuadros el que, a partir del análisis de la información cuantitativa que se posee, la que debe fundamentar la interacción entre los subsistemas con un enfoque pedagógico de este proceso, propone de conjunto con el Departamento de Dirección Científica las acciones de superación a llevar a cabo en un período determinado de tiempo, estas acciones son discutidas y aprobadas por la comisión de cuadros del ISP y se puede validar su calidad científica metodológica en el Consejo Científico del centro.

Para hacer más efectiva la toma de decisiones en la dirección y convertirla en un proceso objetivo se requiere de un análisis profundo y detallado, de las fuentes de obtención, del almacenamiento, procesamiento y utilidad que se le da a todos los datos que se posean sobre los cuadros, lo que implica un conjunto de procesos que a criterio de este autor constituye el elemento fundamental de la concepción del Subsistema de Información de los Cuadros y Reservas del ISP.

CAPITULO 2: PROPUESTA DEL MODELO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS.

Es reconocido por la mayoría de los directivos y organizaciones que el auge en la utilización de la información constituye un punto central en el desarrollo de la sociedad contemporánea. La trascendencia de contar con una información adecuada y oportuna es uno de los factores que de manera más directa influye y soporta a la planeación y gestión de los procesos sociales.

Todo ello viene contextualizado en fenómenos que caracterizan a nuestra época tales como el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, la emisión acelerada de la información por numerosas instituciones y entidades, todo ello en el marco social de la globalización, del predominio de los países capitalistas más desarrollados sobre los mercados, la vida política y cultural, lo que también abarca el campo de la información.

Alrededor de esta característica de la sociedad actual, hay posiciones que exageran el papel determinante de la información para la conducción de los procesos sociales, al respecto se reconoce que: "Vivimos en el mito de la información. Se cree que la solución a todos los problemas consiste en el acceso de la información" (Swope, John, 1996,) y otros (los menos) desatienden o minimizan su trascendencia.

De lo que sí no cabe duda es que en relación con la planeación de las instituciones, incluyendo las de la Educación Superior, la información constituye un factor estratégico clave para tomar decisiones que conduzcan al éxito. No obstante, no es conveniente tampoco exagerar su importancia, ya que no basta con tener a disposición una información para tomar decisiones correctas. Como se ha planteado, en ocasiones "se pone más énfasis en el flujo de la información que en su uso efectivo" (Miranda, Antonio, 1996).

Por todo lo anterior queda claro que la cuestión de la información es para todos los países un importante aspecto a atender, incluso por los países subdesarrollados como Cuba, para encaminar y acelerar la dinámica de toma de decisiones por los órganos de dirección. Ello es particularmente importante

en el trabajo con los recursos humanos y en especial con los cuadros de las instituciones educacionales.

2.1 Estado actual del Sistema de Información en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y las reservas en el ISP.

Para la determinación del estado actual del Subsistema de Información del ISP se realizó la aplicación del análisis de documentación con el fin de identificar la concepción del flujo y utilización de la información en el Sistema de Trabajo con los cuadros. Se realizaron observaciones participantes durante los últimos cursos con el objetivo de constatar los procedimientos de captación, almacenamiento, procesamiento y utilización de la información a fin de caracterizar el Subsistema de Información actuante. Por otra parte, se aplicaron entrevistas individuales a cuadros y funcionarios con el objetivo de conocer las valoraciones de los participantes en el proceso de trabajo con los cuadros acerca de las potencialidades e insuficiencias del uso de la información en dicho proceso.

La aplicación de dichos métodos permitió determinar los elementos que caracterizaban el comportamiento del Subsistema de Información para el trabajo con los cuadros en el ISP.

Los indicadores que se consideraron en la caracterización del comportamiento del subsistema actuante son:

- Tipo de información que se emplea.
- Fuente de la información empleada.
- Adecuación de la ejecución de los procesos lógicos del sistema.
- Utilidad de la información.

El análisis documental (Anexo 1) para conocer hasta dónde la documentación normativa relativa al trabajo con los cuadros determinaba el carácter sistémico del tratamiento a la información permitió establecer que está declarada la necesidad del uso de la información para la aplicación correcta de la política de trabajo con los cuadros en el MINED y establece las vías para la obtención de la información necesaria. El estudio refleja que la información está determinada

por la solicitud que se hace de ella en los informes estadísticos planificados anualmente y no responde a una lógica de la utilización interna en el sistema. Los datos que se procesan se refieren esencialmente a composición y capacitación de los cuadros y reservas, no haciendo referencia a los análisis cualitativos de la misma, no se analiza la información relevante para ser utilizada por el subsistema, se emplea información externa e interna, la información da respuesta a las necesidades de la institución de carácter reactivo.

A través de la observación participante (Anexo 2) se constató que el control y procesamiento de la información se realiza en función de los informes estadísticos que se deben rendir a la dirección de cuadros del MINED, y utilizan como fuente de origen de los datos los documentos archivados en los expedientes de cuadros, sin que respondan a una concepción de estructuración de la información para su uso en la toma de decisiones en el marco del perfeccionamiento de la dirección en el centro. Por otra parte, la dinámica del flujo interno de información está sustentada en las necesidades que surgen para el tratamiento de los puntos de las agendas de la Comisión de Cuadros, las que por otro lado, no garantizan por su concepción el carácter sistémico de la información.

La entrevista a cuadros y funcionarios (Anexo 3) permitió conocer que estos valoran que las acciones que se requieren y están establecidas en el proceso de trabajo con los cuadros y reservas no tienen el respaldo necesario en las bases de información almacenadas (los informes estadísticos y los expedientes de cuadros), lo cual está determinado por dos causas fundamentales según el criterio de los entrevistados: las bases de información no contienen datos actualizados en relación con los momentos en que se necesita dicha información y, por otra parte, los expedientes de cuadros no contienen los documentos actualizados, pues esta actualización no se realiza de manera sistemática.

De los resultados obtenidos en este diagnóstico se puede inferir que:

- En la actualidad no existe una definición precisa del Subsistema de Información para el trabajo con los cuadros.
- No se establece cuáles deben ser sus componentes y funciones.
- No se orienta el algoritmo funcional que debe caracterizar el sistema.
- El flujo y dinámica de la información es asistemática y da respuesta reactiva a las necesidades.

2.2 Los Sistemas de Información: El uso de la información en la toma de decisiones en los procesos de formación y desarrollo de los cuadros.

Es de todos conocido que no siempre a la hora de tomar una decisión en cuanto a los procesos de formación y desarrollo de los cuadros se cuenta con la información oportuna, y de todas aquellas variables que deben tomarse en consideración; no sólo para no equivocarse la decisión, sino también para que ésta sea la más correcta. Ello reduce las consecuencias no previstas a corto, mediano y largo plazo y, en general, influye sobre la calidad y excelencia del proceso formativo de los cuadros y reservas en su conjunto.

La importancia y actualidad de este tema resalta también a la luz del Proceso de la Dirección por Objetivos y del Proceso de Planificación Estratégica que tiene lugar en nuestras instituciones de la Educación Superior, donde junto a las nuevas tecnologías informáticas de que se dispone, se hace cada vez más necesario contar con un Subsistema de Información que avale y optimice la toma de decisiones relacionadas con los procesos de formación y desarrollo que tienen lugar en el subsistema de trabajo con los cuadros y sus reservas del MINED.

Esta temática no ha sido objeto de suficiente atención en investigaciones anteriores en los centros del sistema nacional de educación ni en los centros de Enseñanza Superior, particularmente en la Universidad Pedagógica. Debido a la amplitud del Subsistema de Información y la diversidad de aspectos que se pueden tomar en cuenta en esta posible temática, se decidió delimitar el análisis al marco de la información vinculada a la toma de decisiones que afecten, dentro de nuestro contexto universitario, la ejecución de un diagnóstico

integral necesario que conlleve a la toma de decisiones en función de los procesos pedagógicos que tienen lugar en la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, para poder llevar a cabo los procesos de formación y desarrollo que tienen lugar dentro del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus reservas, decisiones que se toman por los jefes en los diferentes niveles de dirección, los órganos colectivos de dirección de esos niveles y en la comisión de cuadros del centro, las que tienen trascendencia para la gestión en toda la vida universitaria, teniendo en cuenta la influencia que tiene la adecuada preparación de los cuadros en la eficacia de esa gestión, aunque, cómo se explicó en el Capítulo I, el Subsistema de Información es un componente de un sistema mayor: el de Trabajo con los cuadros. Tomando en consideración la teoría de sistemas y subsistemas, según la cual un subsistema es uno de los componentes principales de un sistema y cada subsistema abarca aspectos del sistema que comparten alguna propiedad común, en el ámbito de este estudio en lo adelante a dicho subsistema se le denominará Sistema de Información.

En relación con el significado de la información en la toma de decisiones se ha planteado que “En el proceso de adopción de decisiones no se puede pretender que toda la información necesaria sea predeterminada, formalizada e informatizada” (Menguzzato, M; Renau, J. 1997), pues se debe tener en cuenta que el proceso de dirección se realiza por los recursos humanos, los que por su naturaleza le introducen un factor subjetivo y posee una dinámica compleja que influye en la toma de decisiones.

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 Teoría general de sistemas en 1954, fecha a partir de la cual, una gran cantidad de investigadores se han dedicado a destacar sus rasgos esenciales, lo que se expresa en definiciones como las siguientes:

- *“... un complejo de relaciones recíprocas entre sus diferentes componentes”.*
(Bertalanfly, Ludwin Von. 1954).

- *"..conjunto de componentes cuyas interacciones y relaciones engendran nuevas cualidades que no poseen los demás integrantes". (Afanasiev, V. G, 1977).*
- *"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." (Omarov, A.M., 1977).*
- *"...cualquier colección cohesiva de cosas que están dinámicamente relacionadas." (Carnota, Orlando, 1980).*
- *"... 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." (Lara López, Felipe, 1990).*
- *"... 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 ínter funcionalidad entre los componentes integrantes." (Samoura, Karifa, 1999).*

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, se considera necesario centrar la atención en el quinto elemento, que acusa la existencia de un componente esencial en todo sistema, al que la literatura especializada no siempre le otorga la importancia 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, fue preciso retomar los aportes de V. G. Afanasiev (1977) quien en su libro "Dirección Científica de la Sociedad" .sobre esta particularidad, estableció que *"... los sistemas integrales tienen sus relaciones propias, específicas, las más típicas son las de coordinación y las de subordinación"* 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."*

A la luz de estas ideas, al analizar las relaciones que se establecen entre los dirigentes y sus subordinados, 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 dirigentes y dirigidos -y por tanto, entre cuadros y reservas-, 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 que se dan en el momento de diagnosticar integralmente a los subordinados por los dirigentes y en sus relaciones e interacciones con los dirigidos y por ende, entre cuadros y reservas, puede constituir un "sistema" en toda la acepción del término.

No obstante, se debe reconocer que en este caso 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- socio psicológica y comunicativa.

Por ello es sumamente importante fundamentar adecuadamente los procesos que tienen lugar en el desarrollo de las acciones que comprende el Sistema de Información que son: de obtención, organización, uso y transmisión de la información; los cuales deben estar presentes en cualquier sistema que se elija y en el modelo específico para su instrumentación (Enciclopedia libre Wikipedia, 2007).

El Sistema de Información está llamado a ofrecer la información necesaria, en el momento oportuno y con la estructura adecuada para así permitir a los cuadros llevar a acabo su actividad profesional pedagógica de dirección, y poder aplicar consecuentemente las leyes, principios y categorías de la pedagogía sin dejar a un lado los requerimientos esenciales de la dirección estratégica y por objetivo. Es por ello que sus funciones principales consisten en captación y recolección de datos, almacenamiento, tratamiento y distribución de la información.

Es importante elegir adecuadamente el Sistema de Información que se corresponda con las necesidades, condiciones y fines de la institución. Para ello es preciso tomar en consideración elementos tales como: definir la cantidad y

tipo de información que necesitan los usuarios, seleccionar aquella información que impacte en la toma de decisiones, que se posibilite el acceso directo a los usuarios, que se diseñe correctamente la forma de recolección de datos, que se difunda adecuadamente la información procesada y que se actualice periódicamente dicho sistema, entre otros.

En la tesis se ha considerado necesario precisar a los efectos de su objetivo qué se asume como Sistema de Información. Para ello se analizan diferentes puntos de vista.

Según la enciclopedia libre Wikipedia, un Sistema de Información se puede definir como un conjunto de funciones o componentes interrelacionados que forman un todo, es decir, obtiene, procesa, almacena y distribuye [información](#) (datos manipulados) para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Igualmente apoya la coordinación, el análisis de problemas, y la visualización de aspectos complejos, entre otros.

Otras fuentes (González Navarro y Félix Fernando, 2007) señalan que un Sistema de Información contiene información de sus [procesos](#) y su entorno. Como actividades básicas producen la información que se necesita: entrada, procesamiento y salida. La [retroalimentación](#) consiste en entradas devueltas para ser evaluadas y perfeccionadas. Proporciona la información necesaria a la organización, donde y cuando se necesita.

Para los autores que escriben en la enciclopedia libre Wikipedia un Sistema de Información: es el conjunto de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la información de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesarias para desempeñar las funciones y procesos de negocios de la empresa de acuerdo a su estrategia.

Otra concepción que se refleja en esa propia enciclopedia es considerar el Sistema de Información como un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una institución. El mismo está compuesto por elementos que lo tipifican y que se enuncian a continuación:

El equipo computacional: el hardware necesario para que el Sistema de Información pueda operar.

El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

Un Sistema de Información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Teniendo en cuenta las características que debe tener un Sistema de Información que sirva de apoyo a la toma de decisiones y las diferentes definiciones que sobre el tema se han analizado en el cuerpo de esta tesis, el autor de la misma asume como Sistema de Información de los Cuadros del ISP: Sistema conformado por los procesos de entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de la información referida a los cuadros de dirección que mediante la interrelación de esos procesos gestiona dicha información en función de la toma de decisiones inherentes a los procesos implicados en la aplicación de la política de cuadros.

Teniendo en cuenta los componentes del Sistema de Información: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de la información, que en este concepto se asumen, se presentan las siguientes definiciones:

- Entrada de información es el proceso de recolección de los datos que se captan para ser incorporados al sistema y procesan la información,
- El almacenamiento de informaciones es el proceso que permite recordar la información guardada en una etapa o proceso anterior,
- El procesamiento de información es el proceso que permite la transformación de los datos fuentes a través de secuencias de operaciones en información útil para la toma de decisiones,
- Salida de información es el proceso que permite obtener la información procesada o recuperada en forma de tablas o informes para el apoyo de la toma de decisiones.

Los Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización, son llamados frecuentemente Sistemas Transaccionales, ya que su función primordial consiste en procesar

transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc. Por otra parte, están los Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones, dentro de estos se consideran los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisión de Grupo, Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones y Subsistema de Información para Ejecutivos. El tercer tipo de sistema, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información.

Teniendo en cuenta que se ha asumido que la función principal del Sistema de Información como subsistema del Sistema de Trabajo con los Cuadros es servir de base para la toma de decisiones en los procesos de formación y desarrollo de los cuadros y reservas al constituir elemento esencial del diagnóstico integral que se necesita para planificar ambos procesos, se selecciona como estructura característica de este sistema la estructura que forma el Sistema de Apoyo a la toma de las Decisiones.

La toma de decisiones es un proceso basado en el razonamiento lógico que depende del conocimiento más completo posible de las situaciones presentes en el problema. Es por ello, que este proceso requiere disponer de la mayor cantidad de información posible para reducir la incertidumbre y asumir la alternativa más adecuada.

En consecuencia la información como soporte de la toma de decisiones en el ámbito que aborda esta tesis implica, entre otros elementos, el registro histórico de los datos que caracterizan los antecedentes y evolución del desarrollo de los cuadros, en función de los componentes de la preparación declarados en la estrategia nacional y los axiológicos que se encuentra declarados en los documentos que con este fin se han emitido por la dirección de nuestro Partido, la información propicia el análisis del proceso de formación y desarrollo de estos y la detección de alteraciones en el comportamiento de los cuadros que expresen barreras y limitaciones en su desarrollo.

Esto requiere métodos de captación, almacenamiento y procesamiento rápidos y eficaces que respondan a la dinámica variada y compleja del trabajo con los cuadros.

Las principales características de éste sistema según los autores anteriormente referenciados son:

- Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.
- La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.
- Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información.
- Suelen ser Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.
- Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivos y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse.
- Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de informática.

Ajustando estas ideas al contexto de esta tesis y la definición de Sistema de Información adoptado se consideran como principales características a tener presentes:

Un Sistema de Información para apoyar la toma de decisiones para ejercer los procesos de formación y desarrollo de los cuadros -dentro del trabajo con los cuadros y las reservas en el ISP- debe cumplir, además de los requisitos específicos de las ciencias que utilizan a la información como un elemento esencial, como la informática y la dirección científica, con los preceptos de las ciencias de la educación.

Este es un problema teórico cuya solución es imprescindible para perfeccionar la toma de decisiones por lo cuadros en función de la formación y desarrollo de

los dirigentes educacionales, proceso que tiene como punto de partida la información que brinda el Sistema de Información, vista desde la perspectiva de la naturaleza pedagógica del proceso de formación y desarrollo de los cuadros. La necesidad de información a que se ha hecho referencia adquiere un nuevo significado a partir del carácter interrelacionado e integrador que debe tener la misma para responder a las exigencias pedagógicas del proceso, atribuyendo una nueva cualidad a las funciones del sistema: la de favorecer el diagnóstico pedagógico integral del cuadro para la planificación correcta de las acciones formativas que se lleven a cabo por parte de las estructuras creadas con este fin en el ISP. El imperativo de fundamentar en las Ciencias Pedagógicas los procesos que tienen lugar dentro del Sistema de Información está dado, además, por la exigencia a ese sistema de brindar la información sistemática, sistémica y coherente que se necesita en el momento de planificar una estrategia que conlleve a que el cuadro pueda llevar a cabo su actividad profesional pedagógica de dirección y sea el pedagogo más capaz en la ejecución del proceso de dirección, y lleve a sus docentes a una mejor dirección del proceso docente educativo.

En el análisis de esta problemática desde el ángulo pedagógico se presentan fundamentalmente dos preguntas que ayudarán en la conceptualización pedagógica del modelo, y ellas son el ¿Cómo? y el ¿Para qué? del Sistema de Información.

La respuesta a la primera pregunta se ha dado a través del cambio del método de empleo del Sistema de Información en la planificación de la formación de los cuadros, ya que posibilita un diagnóstico más integral de las carencias y potencialidades de los cuadros, para así poder aplicar con mayor eficacia el concepto de principal utilidad en la dirección educacional de la actualidad.

Para ello se ha empleado en esta tesis la definición dada por Sergio Alonso (2002:47):

“La Actividad Pedagógica Profesional de Dirección es una forma de Actividad de Dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-

pedagógico con que desarrolla el Proceso de Dirección, y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes en función de los objetivos que plantea el Estado en la formación de las nuevas generaciones; actividad que se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas -tanto instructivas como educativas-, y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.”

Esta categoría de la actividad de dirección se distingue por:

- El marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección.
- La clara orientación hacia las transformaciones de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones.
- La necesidad de desarrollar la actividad de dirección en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, instructivas y educativas.
- La plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, en la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en el entorno. Alonso Rodríguez. Sergio H. (2002).

Todo este proceso conlleva a que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como maestro de sus subordinados directos. Implica, por tanto, la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional: la gestión de dirección, el trabajo técnico metodológico y la actividad científico-pedagógica.

Ahora bien, no puede olvidarse que la actividad de dirección posee un carácter activo sobre los factores componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que puede acelerar o retardar su evolución, en dependencia de la conveniencia, pertinencia y oportunidad de las decisiones políticas-

administrativas que se tomen sobre la dirección del proceso docente-educativo y el desarrollo personal. Por lo tanto, la actividad de dirección incluye: la actividad de dirección en la educación y esta a la actividad pedagógica profesional de dirección.

Solo de esta manera interdisciplinaria es que se puede comprender el proceso de dirección en la escuela y a su vez fundamentar todos los procesos que tienen lugar durante la formación y desarrollo de los cuadros dentro de los elementos que comprende el Sistema de Trabajo con los Cuadros, elementos entre los cuales se encuentra el Sistema de Información brindando la información relevante necesaria para que todo este proceso pedagógico de dirección se realice sobre bases científicas que den solución a los problemas reales de los cuadros y sus reservas.

Los cuadros educacionales, para convertir su actividad de dirección en una verdadera actividad pedagógica profesional de dirección deben desarrollar el proceso de dirección como si fuera un proceso pedagógico y, por tanto, fundamentar todas las acciones que realicen y decisiones que tomen, en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y categorías pedagógicas, sobre todo las encaminadas a “garantizar el correcto desarrollo de la formación de los cuadros a ellos subordinados y sus respectivas reservas”.

La respuesta a la segunda pregunta revelará el carácter pedagógico que deben emplear los cuadros educacionales en sus respectivos procesos de dirección y en la toma de decisiones encaminadas a “garantizar el correcto desarrollo de la formación de los cuadros a ellos subordinados y sus respectivas reservas”, apoyados por el Sistema de Información que se propone. Según éste, el uso de la información en el proceso de formación permanente de los cuadros requiere de un análisis con un enfoque no solo cuantitativo sino también cualitativo de la misma, que atienda no solo las carencias de los cuadros en formación sino también sus potencialidades para que el proceso de formación continua sea cada vez más pedagógico y científico, tomando como base la discusión que harán los cuadros principales con sus cuadros y/o reservas para la planificación

de los procesos de formación y desarrollo a los que estarán expuestos los mismos.

Teniendo presente las leyes de la pedagogía consideradas por Álvarez de Zayas (1999) en su libro "La escuela en la vida: Didáctica":

1. Relación del proceso docente educativo con el contexto social. La escuela en la vida.
2. Relación interna entre los componentes del proceso docente educativo. La educación a través de la instrucción.

Resulta evidente que la interacción del Sistema de Información con los demás subsistemas permite que el cuadro al seleccionar a las reservas lo haga teniendo en cuenta que la formación y desarrollo de la misma, así como de sus cuadros subordinados sucede en un contexto social en constante interacción con el medio el que puede transformar los resultados deseados de una determinada acción educativa y que también pueden estas acciones educativas propiciar que el cuadro transforme su entorno una vez que adquiera nuevos conocimientos y modos de actuación en su desempeño diario, no solo en el ámbito académico de los componentes de preparación sino también en el desarrollo de la esfera axiológica que el cuadro y la reserva logren como resultado de las acciones que para él se planifiquen en un momento determinado, con el fin de suplir las carencias y lograr el continuo desarrollo de sus potencialidades.

Para poder alcanzar estas transformaciones es necesario, en correspondencia con la segunda ley, que mediante la instrucción se logre la educación y con ella el desarrollo de modos de actuación acordes con lo planteado por nuestro estado para los cuadros desde la estrategia nacional y el cumplimiento del código de ética de los cuadros, tendiendo así el modelo a ser imitado por todos los demás educadores de su centro lo que lo convierte en ese educador de educadores, logrando con sus conocimientos, valores y liderazgo conducir, mediante el proceso de dirección, al logro de los objetivos planteados por el Ministerio de Educación.

La observancia de estas leyes expresadas, como ya se ha analizado con anterioridad, en el cumplimiento de los principios de la pedagogía (Addine, 2002) implican un cambio en la concepción del uso de la información; que puede concretarse a través de la aplicación de las categorías pedagógicas fundamentales en la interpretación y proyección de los procesos inherentes al Sistema de Trabajo con los Cuadros en el marco del Proceso de Dirección desarrollado por las estructuras directivas del ISP, a lo que ya han hecho alusión otros investigadores (Alonso S.: 2002, Chávez, J.: 2007)..

Se pudo constatar –por ejemplo- que la categoría enseñanza, por cuanto denomina en sentido general "**...el proceso de organización de la actividad cognoscitiva...**", (Varios autores: 1994), no necesariamente tiene que reducirse a la actividad del docente frente a sus alumnos. El propio “enseñante” puede ser enseñado y para ello, nadie mejor que el dirigente al que se subordina.

Es posible, por tanto, concebir la interacción de dicho dirigente con sus dirigentes de rango inferior o sus reservas, como un proceso de enseñanza sobre sus subordinados, realizado en la misma medida en que coopera con él en la Dirección del Proceso Docente-Educativo.

Otro ejemplo: La categoría Instrucción, la cual "... expresa el resultado de la asimilación de conocimientos, hábitos y habilidades; se caracteriza además por el nivel de desarrollo del intelecto y de las capacidades creadoras del hombre (Chávez Justo: 2005) y presupone determinado nivel de preparación del individuo para su participación en una u otra esfera de la actividad social...", puede ser también fruto del Proceso de Dirección propiamente dicho, si éste se concibe y desarrolla como un continuo proceso de enseñanza–aprendizaje entre dirigentes y dirigidos, en el que el dirigente parte de un diagnóstico integral de las características de sus subordinados, diagnóstico que cada dirigente confecciona de forma sistemática utilizando la información relevante que le ofrece el Sistema de Información de los Cuadros en su interacción cotidiana con los demás subsistemas que componen el Sistema de Trabajo con los Cuadros y las reservas.

Al análisis realizado de las anteriores categorías pedagógicas, desde esta perspectiva, se sumó la valoración de que la didáctica –ciencia pedagógica que proporciona principios, leyes, metodología y tecnología para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje-, puede aplicarse también en muchas actividades interactivas propias del Proceso de Dirección –como reuniones, despachos, elaboración de planes y derivación de objetivos, formación de cuadros y reservas, entre otras-, si los dirigentes educacionales conciben, fundamentan y desarrollan sus tradicionales funciones administrativas con una proyección pedagógica que los haga emplear el diagnóstico integral que poseen de sus subordinados en el momento de realizar sus funciones de planificación, ejecución y control para estimular el desarrollo potencial de sus subordinados, como se refiere en el artículo publicado por el investigador de esta tesis y titulado “ El diagnóstico: punto de partida en el Proceso de Dirección”.

Por lo antes expuesto se puede arribar a la conclusión de que en la institución educacional existen las condiciones objetivas y subjetivas, para lograr que el empleo correcto de la pedagogía y sus postulados permita que los cuadros conduzcan el proceso de dirección desde bases cada día más científicas y personalizadas, facilitando así el perfeccionamiento de la dirección del proceso docente educativo, por los maestros

Para lograrlo, se requiere que los dirigentes educacionales conciben, fundamenten y ejecuten sus funciones directivas, así como sus relaciones e interacciones con los subordinados, teniendo en cuenta los principios y leyes de las Ciencias Pedagógicas y las Ciencias de la Educación.

2.3 Necesidades de información para el trabajo con los cuadros y reservas.

Al analizar los elementos que condicionan el sistema se hizo referencia a la determinación de la información adecuada y necesaria para lograr la efectividad de un Sistema de Información de apoyo a las decisiones que se tomen por los cuadros al planificar la formación y desarrollo de los cuadros y las reservas, que cumpla con los requisitos y sea factible para el desarrollo del Sistema de

Trabajo con los Cuadros y las Reservas partiendo de los elementos que lo componen.

Para determinar esas necesidades se aplicó el método de análisis de documentación a aquellos documentos normativos y prescriptivos del trabajo con la política de cuadros que condicionan el registro y uso de la información. Se sometió a dicho análisis el Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del MINED, los Informes de Capacitación y Composición de los Cuadros y las Reservas, los Informes sobre Atención y Estimulación y los Informes de Resultados de la Evaluación de Cuadros.

Del análisis realizado y teniendo en cuenta lo explicado en el anterior capítulo puede afirmarse que el proceso de formación y desarrollo de los cuadros se encuentra implícito en las funciones que realizan todos los componentes del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas del MINED, pues como se ha planteado en el capítulo anterior es criterio de este autor que los procesos que se ejecutan en relación con la selección, formación, estimulación, evaluación de los cuadros hasta el movimiento definitivo al cargo para el cual se consideran más preparados, contienen acciones que contribuyen de una forma u otra a la formación y desarrollo de los cuadros .

A continuación se relaciona la información que se identificó como necesidad de cada uno de los subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros y las Reservas, de acuerdo con lo establecido en los documentos normativos y en función de garantizar que en el cumplimiento de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección, el cuadro convierta al proceso de dirección en un proceso pedagógico cumpliendo con las leyes, principios y categorías de la pedagogía que se han analizado en el epígrafe anterior.

Para lograr que en el subsistema de formación de cuadros se cumpla con las leyes y principios de la pedagogía, se necesitan todos los elementos que se relacionan con el diagnóstico de los cuadros en cuanto a los aspectos relacionados con el desempeño profesional de los mismos, capacitación en los componentes de: dirección, defensa, jurídico y control interno; así como los resultados obtenidos en los diferentes temas que se imparten en la escuela de

cuadros, necesarios para ocupar los diferentes cargos, así como las acciones que se deben desarrollar en el reforzamiento de la esfera axiológica.

El Subsistema de Formación recibe del Sistema el diagnóstico inicial de las potencialidades y carencias de los cuadros y las reservas, las procesa para así determinar a cual acción asistirá cada uno de los cuadros y reservas que se analizan, para propiciar que se realice la toma de decisiones en el proceso de dirección bajo un precepto principal, el cumplimiento de las leyes, principios y categorías de la pedagogía.

El Subsistema de Evaluación de los Cuadros requiere de los resultados del desempeño en: Preparación para el cargo, Características personales y Resultados del Trabajo en los informes de cierre del curso escolar, los resúmenes de inspecciones, los instrumentos y cumplimiento de estrategias para cada año, como resultados de las acciones que el cuadro ejecuta en interacción con la dirección provincial de Educación. Estos elementos deben ser registrados para facilitar al evaluador la confección de los cortes evaluativos y de la evaluación final del cuadro, con el fin de potenciar su formación y desarrollo; no solo en los componentes anteriormente declarados, sino en su esfera axiológica, propiciando que el cuadro y la reserva conozcan su evolución y sus carencias en un momento determinado facilitando la pedagogización del proceso de dirección en la institución escolar.

El Subsistema de Evaluación recibe del Sistema de Información la evolución paulatina y actualizada de cada uno de los cuadros y reservas de la institución, facilitando la individualización del proceso y potenciando los procesos de formación y desarrollo de los cuadros y las reservas.

En el Subsistema de Atención y Estimulación, se necesita saber si el cuadro ha sido premio del Rector, premio del Ministro o si ha obtenido la Distinción por la Educación Cubana, La Medalla José Tey o la Orden Frank País de primer o segundo grado, en este subsistema es donde se materializa la atención al cuadro por parte de la institución en que labora estimulando su rendimiento y propiciando que continúe con mayor ímpetu su participación en las acciones de formación y desarrollo que se le planifiquen, este subsistema permite además

que la toma de futuras decisiones por parte de los cuadros y las reservas se haga cada vez en función de las leyes, principios y categorías de la ciencia pedagógica.

El Subsistema de Atención y Estimulación recibe del Sistema de Información el control de las diferentes acciones que se han llevado a cabo con cada cuadro y reserva, permitiendo así que cada cual reciba la estimulación pertinente en el momento adecuado.

En el Subsistema de Movimiento de Cuadros para promover a un cargo al cuadro más idóneo para el mismo, se necesita tener la información más actualizada sobre el desempeño de las propuestas para que sea más fácil la toma de decisiones por parte de los jefes que deben hacer la propuesta y de los miembros de la comisión de cuadros que tiene la facultad de aprobarla.

Es en este subsistema donde se analiza la efectividad de los procesos de formación y desarrollo de los cuadros y las reservas, pues es solo así que se puede determinar quien es el personal más idóneo para ocupar cada cargo en el momento preciso. Utilizando la evaluación no solo de sus resultados, sino también de sus carencias, esta información es brindada por el Sistema de Información permitiendo que la toma de las decisiones se realice sobre la base del empleo de los preceptos de la pedagogía y se potencie así el la formación continua y el desarrollo de los cuadros y las reservas en una institución educacional.

2.4. Modelación del Sistema de Información del ISP.

La modelación como método científico juega un importante papel en el proceso del conocimiento científico, el cuál está determinado, ante todo, por la lógica interna del desarrollo de la ciencia y en particular, por la frecuente necesidad de un reflejo mediatizado de la realidad objetiva.

Según Carlos Álvarez, (1996) el modelo es una representación ideal del objeto a investigar, donde el sujeto (el investigador) bastare todos aquellos elementos esenciales y sus relaciones, y lo sistematiza. En el modelo teórico se reflejan las relaciones causales y esenciales del objeto y campo de acción, los que están seleccionados por el objetivo que se propone alcanzar, es decir, el modelo trata

de reflejar la realidad pero de acuerdo al criterio del investigador. El modelo sustituye al objeto en determinadas etapas de la investigación.

El modelo constituye un medio para la obtención de información; la cual debe ser susceptible de comprobación experimental y a su vez debe ser un transmisor de la información del fenómeno que se estudia y se investiga.

El modelo como parte de la teoría sirve de instrumento para la predicción del acontecimiento que aún no se ha observado.

El desarrollo de la ciencia es el resultado de la existencia de múltiples modelos e hipótesis que son las premisas de dicho desarrollo como consecuencia de la imaginación, la intuición, la actividad innovadora y creativa del investigador; mediante lo cual se llega a las nuevas teorías científicas.

Al analizar la modelación como una forma especial de mediación entre el objeto y el hombre, actuando en este caso como representante sustituto del mismo, resulta importante destacar la unidad que se establece entre lo objetivo y lo subjetivo en el modelo, donde el contenido de lo primero está relacionado con la comunidad de estructuras del modelo y el original, en una determinada relación; mientras que el elemento subjetivo está vinculado, no con la arbitrariedad del sujeto, sino con una necesidad práctica real que tiene el sujeto de resolver el problema.

Tomando como guía la lógica de este análisis, se conforma en la propuesta una relación entre las diferentes direcciones que incluye el Modelo funcional para el Sistema de Información de los Cuadros y Reservas y el objeto de estudio declarado (contenido objetivo), vinculados con la necesidad práctica y real de resolver el problema expresado en él: ¿Cómo lograr una información necesaria, suficiente y sistemática que permita elevar la eficacia del proceso de formación y desarrollo de los cuadros y reservas en el Sistema de Dirección del ISP ?

El modelo es funcional por cuanto representa las funciones del objeto a partir de su comprensión teórica (De Armas, N, y otros. (2003).) ya que especifica lo que sucede, permitiendo la propuesta de cambios para hacerlo más eficiente. En el mismo se define como proceso a la transformación de datos y en el flujo de datos son los valores o conjuntos de valores que se transmiten de un cálculo a

otro.

El modelo del Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas está compuesto estructuralmente de forma que se dé respuesta a las exigencias de los sistemas de información; el mismo comprende los procesos de entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

A continuación se caracterizan los procesos componentes según sus funciones en el Sistema de Información de los Cuadros y Reservas del ISP.

Entrada: Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información recolecta los datos que requiere para procesar la información, los mismos pueden ser entrados de forma manual o automática. Las manuales son aquellas que se proporcionan por los cuadros para ser llevadas a la base de datos por el personal del departamento de cuadros, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de los formularios existentes.

En el modelo propuesto son fuentes externas de captura:

1. Expedientes de cuadros.
2. Entrevista a cuadros y reservas.
3. Informes estadísticos.

La captura de la información se realizará mediante la utilización de técnicas como entrevistas a cuadros y subordinados, cuestionarios a cuadros y cuadros del nivel superior y/o entrevistas a cuadros, subordinados y a los dirigentes inmediatos superiores de los cuadros.

Almacenamiento: Es el proceso del sistema que permite recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. En este caso será guardada en los discos duros en forma de base de datos sobre el sistema operativo de Windows, utilizando el programa Access.

Los archivos tendrán una organización de los datos tomando como base tres categorías fundamentales de datos que tipifican la información del sistema:

1. Resultados de acciones de formación y desarrollo.
2. Indicadores de desarrollo profesional
3. Composición de cuadros.

Procesamiento: Son los cálculos efectuados por el sistema de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta componente del sistema permite la transformación de datos-fuente en información para ser utilizada en la toma de decisiones, haciendo posible, entre otras cosas, que los miembros de la comisión de cuadros, generen una proyección a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año.

Salida de la información: La salida del Sistema de Información, será en forma de tablas, tablas comparativas o informes que se enviarán a los usuarios utilizando las posibilidades que brinda el uso del e-mail o utilizando como alternativa documentos impresos.

Para determinar la información relevante que debe contener el sistema, para responder a las exigencias que se han planteado en el algoritmo de los demás subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, haciendo cumplir la máxima de que el proceso de dirección en educación debe convertirse en un proceso pedagógico, se ha empleado la metodología que propone Wilson (1993), la cual parte del análisis de las actividades que se llevan a cabo en el sistema y la identificación de la información necesaria para ejecutarlas, así como de las salidas derivadas de las transformaciones que se dan en ellas.

Este análisis permite revelar, en este caso, las incidencias que tienen más influencias sobre cada subsistema del Sistema de Trabajo con los Cuadros y el mismo se realizó tomando como base las tareas relevantes que se ejecutan en cada uno de los subsistemas las que se representan en Anexo 4.

Estas representaciones gráficas le sirvieron al autor para determinar la información relevante según la metodología asumida, información que constituye el aporte que el Sistema de Información le hace a cada uno de los demás subsistemas para llevar a cabo el diagnóstico general que se necesite de cada cuadro, como apoyo para la toma de decisiones en el proceso de

planificación de las acciones de formación y desarrollo de los cuadros que deben ejercitarse dentro del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

Para reflejar esa información relevante se utilizó el término “categoría de información” que identifica la agrupación de los datos de determinado tipo de información de acuerdo con el elemento de diagnóstico a que corresponden. Se analizó, entonces, la incidencia que tenían las categorías de información en cada uno de los subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros del ISP, con el objetivo de analizar su significación para el modelo.

A partir de ese análisis las categorías de información se jerarquizaron de acuerdo al grado de influencia en el mayor número de los casos, para así determinar cuál de ellas será la información más significativa que se tendrá en cuenta en el modelo para poder sintetizar todo el cúmulo que se puede poseer, y solo utilizar la necesaria para apoyar la toma de decisiones por cada uno de los subsistemas anteriormente mencionados en este párrafo.

Al tener determinadas las categorías con mayor incidencia se procede al análisis de la información relevante que el modelo del Subsistema de Información le brindará a cada subsistema del Sistema de Trabajo con los Cuadros, para apoyar la toma de decisiones y hacer más eficaz el trabajo con los cuadros y las reservas del ISP, Anexo 6.

Como se puede apreciar en las tablas que se presentan en el antes mencionado anexo, el autor de esta tesis plantea que los jefes inmediatos superiores deben de tener en el local de su puesto de trabajo un registro departamental para poder medir el indicador de resultados, el cual, aunque no es parte de la información que el subsistema le brinda para la toma de decisiones, sí es un documento de vital importancia para el registro de los logros y dificultades en el desempeño profesional de dirección pedagógica que le sirve a los jefes de apoyo en la toma de decisiones.

Como tercer y último paso en la metodología aplicada se identifican los procedimientos de almacenamiento y procesamiento para lograr dar respuesta a las necesidades de salida de la información del subsistema.

La entrada de la información será realizada por el personal de las unidades de cuadros y de los departamentos de dirección científica. La organización y clasificación de los datos según su categoría durante el almacenamiento y el procesamiento de la información se realizarán en el subsistema con el apoyo de una base de datos sobre el programa de aplicación Access de la familia Office de Microsoft.

Los usuarios principales del subsistema serán: La Rectora, los Vicerrectores, los Decanos, los Directores docentes y no docentes y los Jefes de Departamentos.

En general estos usuarios utilizarán la información del sistema para la toma de decisiones en torno a los procesos de formación y desarrollo que tienen lugar en el Sistema de Trabajo con los cuadros, incluyendo los análisis y decisiones inherentes al funcionamiento de la Comisión de Cuadros.

La información relevante es utilizada por cada uno de los subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros para apoyar su toma de decisiones en interacción con el Sistema de Información, que es quien facilita la interpretación de los datos que se han colectado a partir de las transformaciones que ocurren en estos y a su flujo por los procesos inherentes a la dinámica de funcionamiento de dicho sistema.

Esta dinámica de funcionamiento se expresa en el modelo en la naturaleza y secuencia de los procesos esenciales que se representan en el mismo.

En el primer momento de esta secuencia se introducen los datos en la base de datos que soporta la información. En un segundo momento tiene lugar en el sistema el almacenamiento de dicha información y en un tercer momento el sistema en respuesta a la salida que se le solicite realiza el procesamiento de los datos: convirtiendo el dato entrada en dato de salida, con una modificación en su actualización en dependencia de la necesidad que se le plantee al sistema por parte de cualquiera de los demás subsistemas que componen el Sistema de Trabajo con los Cuadros y las Reservas, permitiendo así que se ejecuten los procesos de formación y desarrollo contenidos en el mismo con el empleo de las leyes, principios y categorías de la pedagogía.

A continuación se representa gráficamente el modelo funcional del sistema. En el segmento central de la gráfica se representan los procesos que constituyen sus componentes y el flujo de información que expresa la dinámica de su funcionamiento. En la parte superior e inferior queda representada la interrelación del subsistema con el entorno, aspecto esencial de su funcionamiento, pues es esta interacción la razón por la que se hace necesaria la modificación del Sistema de Información, permitiendo así disponer de la información necesaria, suficiente y sistémica que propicie que en educación la dirección se realice sobre bases eminentemente pedagógicas.

Las relaciones representadas en la parte superior se refieren al suministro de los datos de entrada por parte de los demás subsistemas al Sistema de Información, mientras que en la parte inferior están representadas las relaciones dadas por los elementos y datos que ofrece el Sistema de Información a los demás subsistemas para dar respuesta a sus necesidades. De esta forma queda expresada la dinámica de interrelación del sistema como subsistema componente del Sistema de Trabajo con los Cuadros.

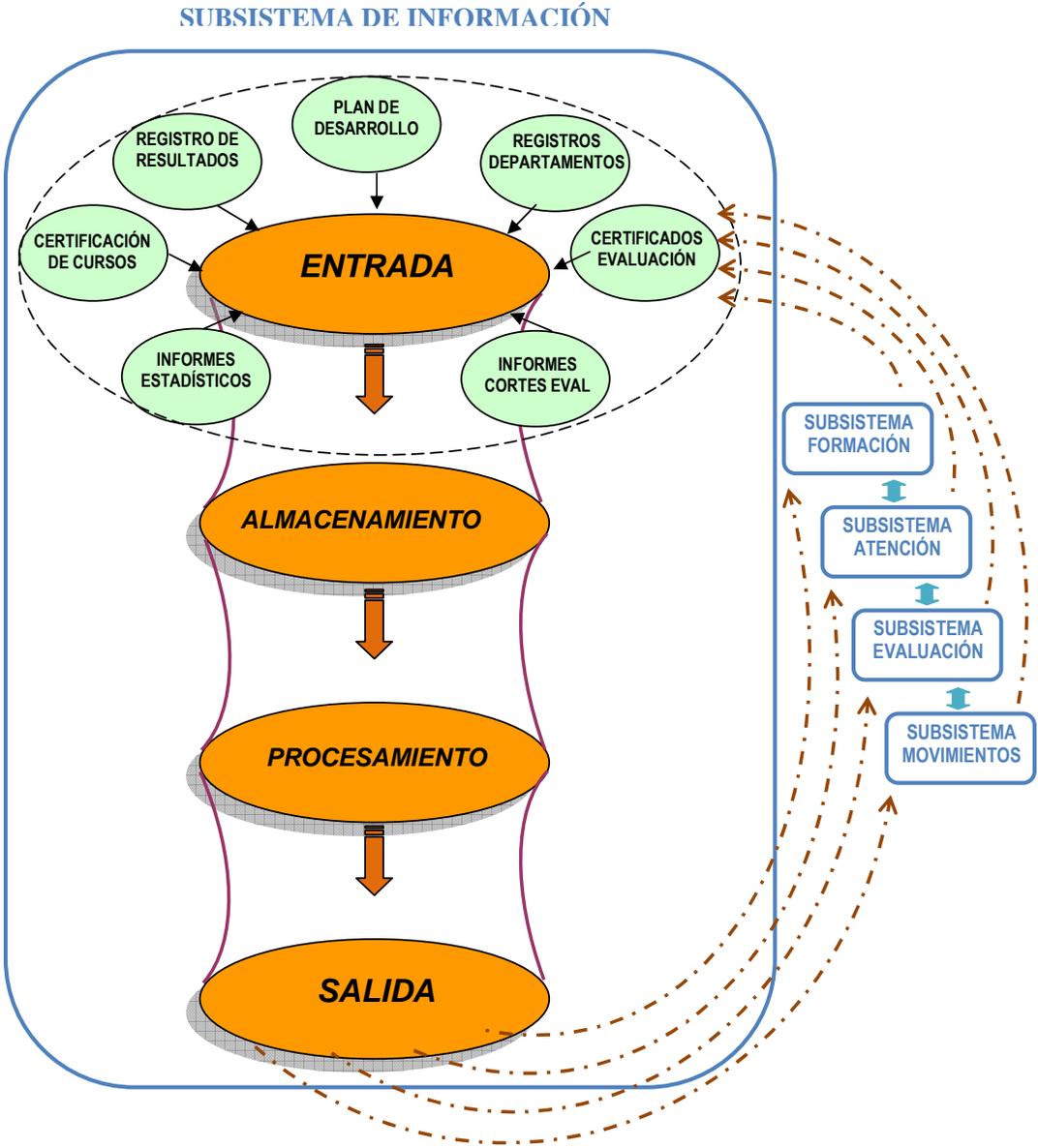
Las características esenciales de este sistema según el modelo propuesto a partir de los requisitos asumidos en el capítulo anterior para que cualquier Sistema de Información funcione de manera eficaz (Menguzzato, Martina y Renau (1997)) son:

- La información que se procesa por el subsistema -según el modelo propuesto - es cuantitativa y cualitativa favoreciendo el trabajo de los usuarios, al dar la posibilidad de tener un mejor diagnóstico de las carencias y potencialidades del cuadro y/o reserva que se le subordina, y por ende le permite planificar la formación y desarrollo del mismo teniendo en cuenta sus características personales.
- La información que se utiliza en el subsistema no se reduce a los datos acerca del desempeño del cuadro suministrado por su jefe, sino que incluye también lo referente a su desarrollo personal y profesional, y utiliza además los datos que brindan sus colegas y las organizaciones políticas y de masas de su radio de acción, por tanto, se logra la

integración de datos externos e internos con relación al objeto de información.

- El sistema tiene como fin satisfacer las necesidades de los usuarios del mismo, lo que no excluye al propio cuadro objeto de la información el que en un momento determinado puede desear saber en qué punto se encuentra el cumplimiento de su estrategia de formación y desarrollo para su autoevaluación.
- Al emplearse la metodología de Wilson en la selección de la información relevante se evita la inclusión de información no relevante o innecesaria.
- La lógica de ejecución de los procesos internos responde a los requisitos planteados por las ciencias de la informática para los sistemas de información.
- El sistema responde a las necesidades, condiciones y fines de la institución al poseer la información necesaria y suficiente para el trabajo con los cuadros, es de fácil utilización en cada una de las estaciones de trabajo que poseen los cuadros para el trabajo diario y responde al fin de la formación integral de los profesionales de la educación de las universidades pedagógicas.

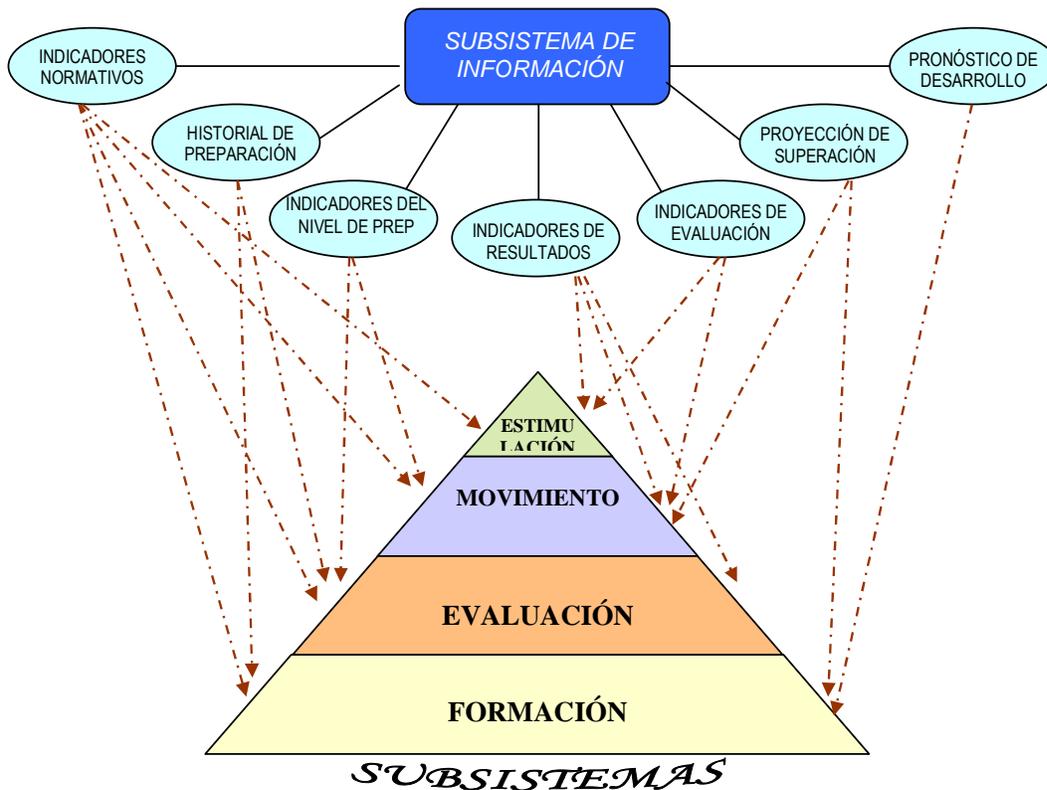
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO FUNCIONAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SUS RELACIONES CON EL ENTORNO



En la representación gráfica se expresa además el reflujo de datos, representados por la línea de puntos, que tiene lugar entre los subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, pues si bien el Sistema de Información ofrece el apoyo para la toma de decisiones a los demás subsistemas, al materializarse la toma de decisiones, éstas modifican los apuntes que se han procesado en la base de datos creada con este fin, lo que implica la actualización de la misma, respondiendo así a las necesidades de sistematicidad y coherencia que necesita tener la información sobre los cuadros y reservas para perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas del ISP, partiendo de lo estipulado en el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINED.

Las relaciones que tienen lugar entre las categorías de información del Sistema de Información como subsistema y los demás subsistemas del Sistema de Trabajo con los cuadros, en cuanto a la información que este brinda a cada uno para apoyar la toma de decisiones se representan en el siguiente gráfico.

RELACIÓN SUBSISTEMAS – CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN



2.5 Soporte informático de los procesos de almacenamiento y procesamiento de la información.

La potencialidad que representan las tecnologías de la información y las comunicaciones para la facilitación del almacenamiento y procesamiento de datos, ha llevado a la consideración de viabilizar el tratamiento de los mismos en el Sistema de Información mediante el soporte de la información en recursos informáticos.

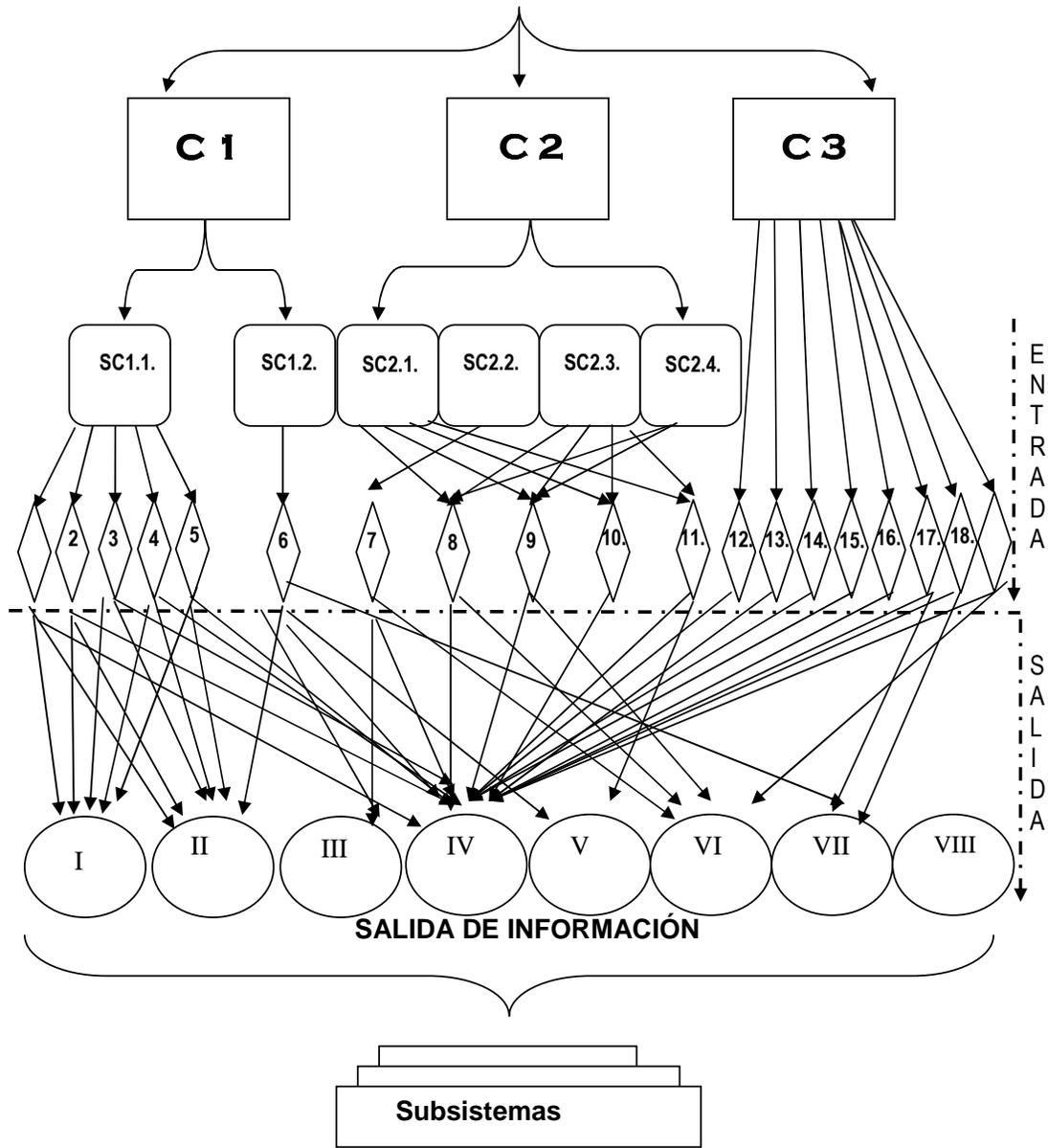
En el capítulo anterior se mencionan los requisitos que debe cumplir el Sistema de Información de apoyo a la toma de decisiones, entre los que se encuentran que sea de fácil acceso y que no necesite de la presencia de un informático para su utilización.

Los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones han permitido que tengamos acceso a diversos programas o paquetes informáticos que facilitan el trabajo cotidiano, entre estos se encuentran los suministrados para el sistema Windows por la Suite de Office, entre cuyos programas se encuentra el gestor de bases de datos "Access". Este gestor, montado sobre protocolo Delphi, ha sido el empleado por este autor en la confección de la base de datos que se encarga del almacenamiento y procesamiento de los datos necesarios para apoyar la toma de decisiones de los cuadros en el proceso de formación y desarrollo de sus cuadros y reservas.

La base de datos diseñada dispone de un programa para su instalación en la computadora que cumple la función de estación de trabajo para el cuadro. En dicha base la información está estructurada siguiendo como criterio de organización el que se ha propuesto en la modelación del sistema, el cual responde principalmente a las necesidades de información de los subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

A continuación presentamos el diagrama de flujo de datos que tiene lugar en la base de datos, en el mismo se analiza el flujo que reciben los datos desde su entrada en la base, hasta la salida de la información que reciben los usuarios.

DATOS DE ENTRADA



Diccionario de elementos en el diagrama de flujo de datos:

Categorías y subcategorías de la información de entrada:

- C1: Resultados de acciones de formación y desarrollo
- C2: Indicadores de desarrollo profesional
- C3: Composición de cuadros.
- SC1.1.: Certificados de cursos
- SC1.2.: Certificados de evaluación
- SC2.1.: Registro de resultados
- SC2.2.: Planes de desarrollo
- SC2.3.: Registros de departamentos
- SC2.4.: Documentos normativos

Datos entrados en la base para ser almacenados

- 1.: Diplomado.
- 2.: Control interno.
- 3.: Defensa.
- 4.: Dirección por objetivo.
- 5.: Escuela nacional de cuadros.
- 6.: Resultados de evaluación.
- 7.: Movimientos de cuadros
- 8.: Categoría científica
- 9.: Categoría docente, fecha cambio
- 10.: Sanciones. Causas
- 11.: Condecoraciones y atención de salud
- 12.: Nombres y apellidos
- 13.: Cargo
- 14.: Carné de identidad
- 15.: Dirección
- 16.: Teléfono
- 17.: Raza
- 18.: Sexo
- 19.: Años de experiencia

Informes que le brinda el Sistema de Información al cuadro para apoyar la toma de decisiones en función de la formación y desarrollo de los cuadros.

- I.: Tendencia de superación individual.
- II.: Tendencia entre los resultados de la superación y los resultados de la evaluación.

- III.: Tendencia entre los resultados de la superación, los resultados de la evaluación y los movimientos de cuadros.
- IV.: Datos individuales.
- V.: Tendencia de la composición en sexo, edad y raza por períodos de tiempo.
- VI.: Tendencia de la categoría docente y científica con los movimientos de cuadros y los resultados de evaluación.
- VII.: Tendencia de la estimulación y los resultados de evaluación.

Los informes que ofrece el Sistema a los demás subsistemas como resultado de la salida de la información contienen los datos transformados de forma tal que se suministra una información útil, necesaria y suficiente que responde a las necesidades de la toma de decisiones con respecto a la formación y desarrollo de los cuadros y reservas, con lo que se favorece el cumplimiento de los estados deseados en dicho proceso.

En esta tesis se anexa una hoja con los códigos que tendrán los datos para ser entrados en la base de datos, Anexo 13.

CAPITULO 3: EVALUACIÓN DEL MODELO FUNCIONAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS DEL ISP.

Para dar respuesta a la cuarta pregunta científica a través de la tarea número 5: la evaluación del modelo funcional propuesto, se han considerado dos variables principales: una que representa la respuesta que da el modelo a las exigencias y necesidades que se le plantean al Sistema de Información en el Sistema de Trabajo con los Cuadros, y otra que representa la funcionalidad del subsistema modelado.

La primera variable se ha denominado **Pertinencia del modelo funcional** y será evaluada por el método cualimétrico de criterio de expertos. Esta variable se conceptualiza como el grado de adecuación de los componentes, la estructura, las relaciones y los procesos que establece el modelo para dar respuesta a los requerimientos, exigencias y funciones que se le plantean al sistema modelado. La evaluación de esta variable permitirá confirmar si el modelo funcional propuesto logra que el Sistema de Información modelado responda a los objetivos y necesidades se le plantean como subsistema del Sistema de Trabajo con los Cuadros, y cumple los requisitos que desde el punto de vista teórico se hacen a estos sistemas.

Para la operacionalización de esta variable se han determinado las siguientes dimensiones:

- Componentes: referida a los elementos que constituyen de manera esencial el subsistema que representa el modelo y que definen su composición.
- Estructura: referida a la forma en que se han organizado los componentes según el modelo funcional para definir el Sistema de Información.
- Relaciones: referida a las interacciones que tienen lugar entre los componentes del subsistema, según el modelo funcional y las interacciones del mismo con el entorno donde se desarrolla en su funcionamiento.

- **Procesos:** se refiere a las secuencias de acciones y operaciones por las que transcurre el flujo de información en el subsistema según el modelo y que caracterizan el funcionamiento del mismo.

Para medir cada una de estas dimensiones el investigador ha determinado los siguientes indicadores:

Dimensión Componentes:

1. Selección de los componentes del modelo funcional.
2. Pertinencia de los componentes del modelo funcional.
3. Adecuación de la concepción de los componentes del modelo funcional.

Dimensión Estructura:

1. Selección de la estructura del modelo funcional.
2. Pertinencia de la estructura del modelo funcional.
3. Adecuación de la estructura del modelo funcional.

Dimensión Relaciones:

1. Pertinencia de las relaciones internas del modelo funcional.
2. Adecuación de las relaciones internas del modelo funcional
3. Pertinencia de las relaciones del modelo funcional con el entorno donde se desarrolla.
4. Adecuación de las relaciones del modelo funcional con el entorno donde se desarrolla.

Dimensión Procesos:

1. Pertinencia de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional.
2. Adecuación de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional.

La segunda variable se ha denominado **Funcionalidad del Sistema de Información** de los cuadros y las reservas del ISP. Se conceptualiza esta variable como el grado en que el funcionamiento del sistema da respuesta a los objetivos y necesidades que se le plantean a partir de la utilidad, la actualización y la disponibilidad de la información que en el mismo se procesa.

Al determinar el comportamiento de esta variable, el investigador evalúa en la práctica la eficacia del funcionamiento del sistema a partir de la utilidad que tiene para los cuadros la información que le suministra para el trabajo con sus

subordinados y reservas, el carácter actual y sistemático de dicha información en correspondencia con las tareas que debe ejecutar en cada momento, y la posibilidad de accesibilidad rápida y sencilla a la información necesaria. Esta variable será medida mediante métodos empíricos como la encuesta y el debate grupal.

Al operacionalizar esta variable se han determinado los siguientes indicadores que al ser medidos darán la información necesaria sobre la funcionalidad del Sistema de Información propuesto.

- Utilidad de las categorías de información del sistema.
- Actualidad de la información del sistema.
- Disponibilidad de la información que brinda el sistema.

Para desarrollar la constatación en la práctica del sistema propuesto se seleccionaron de manera intencional a los cuadros que forman parte del equipo de dirección del ISP, a profesores a tiempo completo y a tiempo parcial de los departamentos de dirección del ISP Silverio Blanco y del ISP Félix Varela, y a los profesores que laboran en el departamento de cuadros del ISP de Sancti Spiritus, así como a doctores con experiencia en la dirección educacional, y que de alguna forma se mantienen actualizados en las tendencias de la teoría de la misma, de ellos el 95 % son reservas de cuadros y se preparan para asumir otras funciones, permitiendo así la representatividad de todos los factores implicados en el funcionamiento del subsistema que en esta tesis se modela.

3.1 Evaluación de la pertinencia del modelo funcional mediante el criterio de expertos.

Con la intención de obtener una valoración acerca de la pertinencia del modelo, se aplicó el método de criterio de expertos en su variante metodológica de comparación por pares, teniendo en cuenta sus potencialidades y viabilidad para la evaluación de la propuesta.

Para la selección de los expertos se emplearon los criterios siguientes:

- Competencia
- Creatividad
- Disposición a participar en la encuesta.

- Conformidad.
- Capacidad de análisis
- Espíritu colectivista y autocrítico.
- Efectividad de su actividad profesional.

Para dar cumplimiento a la aplicación del método se realizaron los siguientes pasos:

- Selección de los expertos.
- Recopilación del criterio de los expertos sobre la contribución del modelo funcional del Sistema de Información de los Cuadros y Reservas del ISP al mejoramiento de la eficacia del sistema de trabajo con los cuadros como subsistema del Sistema de Trabajo.

Se le aplicó un primer cuestionario a 30 cuadros y docentes, con experiencia de dirección o involucrados en el trabajo con los cuadros, con el objetivo de obtener su consentimiento para participar en la evaluación del modelo funcional propuesto, así como sus datos generales (Anexo 7), luego se procedió a determinar el coeficiente de competencia de cada uno de ellos.

Para la determinación de las cualidades que deben poseer los expertos para considerarlos competentes, y realizar el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación de cada uno, se tomaron como factores los que aparecen en la tabla patrón.

Primeramente se apeló a la autoevaluación de los expertos con una escala valorativa del 1 al 10, a partir de la cual se determinó el Kc siendo este mayor que 0,8.

Para determinar las fuentes que le permitieron argumentar sus criterios se solicita a cada encuestado que indique en una escala ordinal de tres categorías (alto, medio, bajo) el grado de influencia que han tenido, en el nivel de competencia que alcanza, cada una de las siguientes fuentes: análisis teórico realizado, experiencia de trabajo, trabajos nacionales consultados, trabajos de autores extranjeros, conocimiento del problema en el extranjero o su propia intuición.

A partir de la información de la encuesta se procedió a determinar el coeficiente de competencia teniendo en cuenta los indicadores para medir el coeficiente K los que se presentan en la siguiente tabla:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Conocimientos teóricos sobre la dirección educativa.	0,2	0,16	0,1
2. Conocimientos sobre la preparación del personal dirigente para desarrollar sus funciones.	0,1	0,08	0,05
3. Experiencia como profesor o directivo del ISP.	0,3	0,24	0,15
4. Experiencia como investigador sobre la dirección educativa.	0,05	0,04	0,025
5. Conocimientos sobre el modelo funcional como alternativa de solución de los problemas de la teoría y la práctica de la dirección.	0,05	0,04	0,025
6. Conocimientos sobre las nuevas condiciones de la enseñanza universitaria pedagógica.	0,3	0,24	0,15

El procesamiento de los datos suministrados por los expertos resultó en todos los casos en un coeficiente mayor que 0.8 lo que permitió considerar a todos los propuestos como expertos de alto coeficiente, para darle una validez a sus valoraciones sobre el modelo funcional con un mínimo rango de error.

Teniendo en cuenta estos resultados, la disposición a participar como experto y la calidad de su actividad profesional, se seleccionaron los 30 como expertos (Anexo 8). De éstos, 28 son docentes a tiempo completo del Instituto Superior Pedagógico Cap. Silverio Blanco Núñez, 1 es profesor del ISP Félix Varela, y 1 es profesor a tiempo parcial y pertenece a la dirección provincial de educación,

12 son doctores, 13 Masteres, 3 profesores titulares, 13 auxiliares, 14 asistentes y 1 Instructor .

Posteriormente, se les envió el cuestionario con las orientaciones para el análisis del modelo, en la que se recogían los elementos a tener en cuenta por el experto al emitir su juicio y se les solicitaba dar su valoración mediante la siguiente tabla:

Indicadores para la evaluación de la propuesta.	Categorías.					Criterios o Sugerencias.
	MA	BA	A	PA	I	
1. Selección de los componentes del modelo funcional.						
2. Pertinencia de los componentes del modelo funcional.						
3. Adecuación de la concepción de los componentes del modelo funcional.						
4. Selección de la estructura del modelo funcional.						
5. Pertinencia de la estructura del modelo funcional.						
6. Adecuación de la concepción de la estructura del modelo funcional.						
7. Pertinencia de las relaciones internas entre los componentes del modelo funcional.						
8. Adecuación de las relaciones internas entre los componentes del modelo funcional.						
9. Pertinencia de las relaciones del molde teórico funcional con el						

entorno donde se desarrolla.						
10. Adecuación de la concepción de las relaciones del modelo funcional con el entorno donde se desarrolla.						
11. Pertinencia de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional.						
12. Adecuación de la concepción de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional.						

Al analizar el procesamiento de los datos arrojados por las encuestas que los 30 expertos enviaron al investigador con sus evaluaciones sobre la pertinencia del modelo funcional del Sistema de Información de los Cuadros y Reservas se han obtenido las siguientes valoraciones. (Anexos 9.)

- En la dimensión componentes los indicadores fueron evaluados de la siguiente forma:

1. Selección de los componentes del modelo funcional.

Los expertos coinciden en que los componentes del modelo funcional son bien adecuados y pertinentes, así como con lo que se pretende lograr de una forma precisa y no dejan fuera ninguno de los planteados por los fundamentos que el autor siguió para su confección; facilitando su lógica teórica y metodológica. El resultado de este indicador se comportó de la siguiente manera: 7 expertos plantean que es muy adecuado y 23 lo consideran bien adecuado, lo cual arroja en la tabla puntos de corte un promedio de 74,82 y en la tabla de matriz final se da que el indicador ha sido evaluado de Bien adecuado por los expertos en su totalidad, permitiendo al autor de esta tesis afirmar que la selección de los componentes del modelo funcional es correcta.

2. Pertinencia de los componentes del modelo funcional.

Los expertos plantean que los componentes del modelo funcional son pertinentes al representar de manera clara lo que se incluye dentro del mismo, dando información suficiente para su comprensión en el momento de analizar su representación gráfica.

Al analizar las tablas de datos se obtiene que 5 expertos lo consideran muy adecuado y 25 lo consideran bien adecuado, dando fe de la pertinencia de los componentes del modelo funcional.

Además, al analizar la tabla de puntos de corte ofrece que el indicador obtiene el valor de 74, 76 y en consecuencia la tabla de matriz final da una evaluación de bien adecuado lo que expresa la pertinencia de los componentes planteados para el modelo funcional del Sistema de Información de los Cuadros y Reservas del ISP.

3. Adecuación de la concepción de los componentes del modelo funcional.

Los expertos coinciden en que la concepción de los componentes del modelo son adecuados y que el investigador realizó su labor correctamente durante la selección de los mismos, adecuándolos a las características del fenómeno que decidió representar mediante la modelación.

En la tabla de frecuencia absoluta 4 expertos evalúan este indicador de muy adecuado y 26 de bien adecuado, en la tabla de puntos de cortes da un valor de 74,72 y en la matriz final se evalúa de bien adecuado, lo que permite afirmar que la concepción de los componentes del modelo funcional es correcta.

Teniendo en cuenta los resultados de los tres indicadores seleccionados para evaluar la dimensión Componentes, el investigador puede evaluar el comportamiento de dicha dimensión con la categoría de bien adecuada, lo que le permite afirmar que los componentes que se seleccionaron para el modelo son correctos y pertinentes.

- Evaluación de la Dimensión Estructura mediante los indicadores siguientes:

1. Selección de la estructura del modelo funcional.

La selección de la estructura por el investigador ha sido evaluada por los expertos de manera favorable y los mismos plantean que es esta la que le da respuesta a los requerimientos del modelo.

Los criterios de los expertos para este indicador fueron procesados por el investigador y los resultados son que 2 expertos lo consideran muy adecuado y 28 bien adecuado.

Al analizar la tabla de puntos de cortes da un valor de 74,62 y en la matriz final el indicador se evalúa de bien adecuado, permitiendo al investigador afirmar que la estructura fue adecuadamente seleccionada.

2. Pertinencia de la estructura del modelo funcional.

La estructura que el investigador le ha dado al modelo funcional es pertinente según lo evaluado por los expertos que fueron consultados con este objetivo.

El análisis de la tabla de frecuencia absoluta expresa que, 2 expertos evalúan este indicador de muy adecuado y 28 de bien adecuado.

Al analizar los resultados obtenidos en la tabla de puntos de corte da un valor de 74,62 para este indicador y la tabla de matriz final lo evalúa de bien adecuado lo que permite afirmar que la estructura del modelo funcional del Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP es pertinente.

3. Adecuación de la concepción de la estructura del modelo funcional.

Los expertos al evaluar la adecuación de la concepción de la estructura plantean que la misma es correcta y adecuada, esto se demuestra al analizar las tablas obtenidas.

La tabla de frecuencia absoluta nos dice que 3 expertos consideran este indicador de muy adecuado y 27 de bien adecuado.

En las tablas de punto de corte se obtiene un valor de 74,68 y en la tabla de matriz final se evalúa el indicador de bien adecuado, lo que le permite a este investigador afirmar que la concepción de la estructura del modelo funcional es correcta.

El análisis de los resultados de los indicadores para esta dimensión posibilita afirmar que la evaluación prospectiva de esta dimensión es bien adecuada, permitiendo así afirmar que es correcta la misma.

- Durante la evaluación de la dimensión Relaciones, mediante sus cuatro indicadores, se pudieron obtener los siguientes resultados:

En esta dimensión los dos primeros indicadores se refieren a las relaciones que se producen entre los componentes del modelo, mientras que los dos últimos se refieren a las relaciones del subsistema con el entorno donde se desarrolla.

1. Pertinencia de las relaciones internas entre los componentes del modelo funcional.

Los expertos evalúan de pertinente el indicador de las relaciones internas entre los componentes del modelo, lo que se ilustra a través del análisis que a continuación se ofrece.

En la tabla de frecuencia absoluta se observa que 6 expertos evalúan este indicador de muy adecuado y 24 lo evalúan bien adecuado.

En la tabla de puntos de cortes se obtiene un valor de 74,79 y en la matriz final se evalúa de bien adecuada, dando información suficiente a este investigador para afirmar que las relaciones interna entre los componentes del modelo funcional son pertinentes.

2. Adecuación de concepción de las relaciones internas entre los componentes del modelo funcional.

Los expertos evalúan la concepción de las relaciones internas entre los componentes del modelo de adecuada, y lo anteriormente expuesto se puede argumentar por la siguiente evaluación.

En la tabla de frecuencia absoluta se observa que 8 expertos la evalúan de muy adecuado y 22 de bien adecuado.

En la tabla de puntos de cortes se obtiene un valor de 74,84; y en la tabla de matriz final se valúa el indicador de bien adecuado.

Estos datos obtenidos permiten afirmar que las relaciones internas que tienen lugar entre los componentes del modelo funcional son adecuadas.

3. Pertinencia de las relaciones del molde teórico funcional con el entorno donde se desarrolla.

La pertinencia de las relaciones del modelo con el entorno en el que se desarrolla fue evaluada por los expertos de manera satisfactoria, lo que se

ilustra mediante el análisis realizado.

En la tabla de frecuencia absoluta 4 expertos la evalúan de muy adecuada y 26 de bien adecuada.

En la tabla de puntos de cortes se obtiene un valor de 74, 72, y en la tabla de matriz final el indicador es evaluado de bien adecuado.

Lo que permite al investigador afirmar que las relaciones del modelo funcional con el entorno en que se desarrolla son pertinentes.

4. Adecuación de la concepción de las relaciones del modelo funcional con el entorno donde se desarrolla.

La adecuación de la concepción de las relaciones del modelo con el entorno es evaluada por los expertos de adecuada y esto se ilustra a continuación:

El análisis de la tabla de frecuencia absoluta da que 4 expertos evalúan el indicador de muy adecuado y 26 de bien adecuado.

En la tabla de puntos de cortes se obtiene un valor de 74, 72, y en la tabla de matriz final se evalúa el indicador de muy adecuado.

Estos datos permiten afirmar que las relaciones que tienen lugar entre el modelo funcional y el entorno donde se desarrolla son pertinentes y adecuadas.

La dimensión relaciones ha sido evaluada por los expertos de bien adecuada, dando créditos prospectivos a la misma.

- Para evaluar la dimensión Procesos en el modelo se han tenido en cuenta los resultados de los siguientes indicadores:

Para evaluar la dimensión de los procesos que tienen lugar en el modelo se le presentó a los expertos, no solo la gráfica del moldeo teórico funcional con su explicación, sino que además se les presentó la base de datos donde tienen lugar los procesos de procesamiento y almacenamiento de la información.

1. Pertinencia de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional.

Los procesos que tienen lugar en el modelo fueron evaluados de pertinentes por los expertos, esta afirmación se ilustra mediante el siguiente análisis de los datos obtenidos.

La tabla de frecuencia absoluta dice que 3 expertos evalúan este indicador de muy adecuado y 27 de bien adecuado.

La tabla de puntos de cortes da un valor de 74,68, y la matriz final lo evalúa de bien adecuado, datos que permiten afirmar que los procesos que tienen lugar en el modelo funcional son pertinentes.

2. Adecuación de la concepción de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional.

La concepción de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional fue evaluada de adecuada por los expertos lo que se ilustra mediante el siguiente análisis:

La tabla de frecuencia absoluta indica que 4 expertos evalúan este indicador de muy adecuado y 26 de adecuado.

La tabla de puntos de cortes da un valor de 74,72, y la de matriz final evalúa al indicador de muy adecuado.

Estos datos permiten plantear que la concepción de los procesos que tienen lugar en el modelo funcional es adecuada.

Los datos que se han obtenido permiten afirmar que la dimensión procesos ha sido evaluada de bien adecuada por los expertos.

La evaluación de las dimensiones Componentes, Estructura, Relaciones y Procesos por lo expertos han permitido afirmar que la variable Pertinencia del modelo funcional es bien adecuada en su conjunto, lo que avala la propuesta de modelación para el Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP.

3.2 Evaluación de la Funcionalidad del Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP.

Para evaluar la variable de Funcionalidad del Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP, teniendo en cuenta los indicadores de utilidad, actualidad y disponibilidad de la información que brinda el sistema, el autor de esta tesis ha utilizado dos métodos empíricos, la encuesta (Anexo 10) y el debate grupal (Anexo 11), que fueron aplicados a una muestra de usuarios del Sistema para la toma de decisiones en la planificación de la formación y el

desarrollo de los cuadros dentro del sistema de trabajo con los cuadros y las reservas del ISP durante la aplicación del subsistema modelado en el ISP.

La muestra fue seleccionada intencionalmente entre los cuadros y personal de los departamentos de cuadros y dirección científica del ISP, 20 en total, los instrumentos aplicados aparecen en los anexos antes mencionados.

1. Utilidad de la información que posee el Sistema de Información.

En las sesiones del debate grupal se recogieron las opiniones planteadas por los participantes sobre la utilidad de la información que brinda el sistema, siguiendo la guía establecida por el investigador y la que responde a los indicadores seleccionados para medir la utilidad teniendo en cuenta los elementos que se plantearon en el diagnóstico inicial que se presenta en el Capítulo 2 de esta investigación, las que se resumen a continuación:

- ❖ El Sistema de Información que se presenta en la tesis comprende la información necesaria para que el usuario pueda realizar una caracterización más exacta de las necesidades y potencialidades que poseen los cuadros y las reservas, haciendo así más objetivo el proceso de planificación de la formación y desarrollo de los mismos.
- ❖ El Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP modelado, le proporciona al cuadro la información de forma sistémica, sistemática y coherente posibilitando el diagnóstico de la progresión del desarrollo de los cuadros y las reservas, posibilitando así la mejor conducción del proceso pedagógico de formación y desarrollo de los cuadros y las reservas.
- ❖ El Sistema de Información de los Cuadros provee al usuario con la información cuantitativa y cualitativa necesaria para conocer las potencialidades y necesidades que poseen sus subordinados lo que le permite una mejor toma de decisiones en la dirección pedagógica de la formación y desarrollo de los mismos.
- ❖ El Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP emplea información externa e interna, es decir, utiliza no solo fuentes de información documental y/o estadística (interna) sino que, además,

procesa información proveniente de las opiniones de los subordinados y las organizaciones políticas y de masas sobre la gestión de los cuadros, haciendo más objetivo el proceso de diagnóstico de las potencialidades y necesidades de los cuadros subordinados y las reservas.

- ❖ El Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas no analiza información innecesaria o irrelevante haciendo así más económico el proceso de diagnóstico de las potencialidades y necesidades de formación y desarrollo que poseen los cuadros y las reservas.
- ❖ La información del sistema es de gran utilidad pues responde a las necesidades, condiciones y fines de la institución en relación con el trabajo de los cuadros y las reservas.

Los análisis que se han realizado luego de la tabulación de los resultados obtenidos por este investigador mediante el debate grupal le permiten afirmar que el Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP, que en esta tesis se ha modelado, posee información de gran utilidad para la labor cotidiana de los cuadros de los diferentes niveles al favorecer un diagnóstico objetivo y preciso de las potencialidades y necesidades que poseen los cuadros y las reservas en cuanto a su formación y desarrollo.

En la encuesta aplicada a los cuadros que son usuarios del sistema se registraron los criterios sobre la utilidad de la información a través de las respuestas a las preguntas que tratan este indicador, que son la 2, 3, 4, 5, 6 y 8, las que se analizan a continuación:

- ❖ En la pregunta 2 referente a sí el sistema comprende la información necesaria para apoyar la toma de decisiones en la planificación de la formación y desarrollo de los cuadros y de las reservas 20 cuadros consideran que totalmente para un 100%.
- ❖ En la pregunta 3 referente a sí el sistema le proporciona al cuadro la información de forma sistémica, sistemática y coherente el 100% de los encuestados plantean que totalmente.
- ❖ La pregunta 4 referente al empleo en el Sistema de información cuantitativa y cualitativa, lo que facilita un mejor diagnóstico de las

potencialidades y necesidades de formación y desarrollo de los cuadros, el 90 % plantea que totalmente, lo que evidencia la utilidad de la misma para el diagnóstico de las potencialidades y necesidades de formación y desarrollo de los cuadros y las reservas. Solo el 10 % argumenta que se realiza parcialmente, demostrando la efectividad del modelo.

- ❖ La pregunta 5 referente a que si la información que emplea el sistema, externa y/o interna, facilita el diagnóstico de potencialidades y necesidades de formación y desarrollo de los cuadros, da como resultado que el 95,0% la encuentra totalmente, y solo un 5,0% la encuentra parcialmente, reflejando la intención de homogeneidad de información que necesita el sistema para un adecuado funcionamiento.
- ❖ La pregunta 6 referente a que sí el sistema analiza información innecesaria o irrelevante el 95,0% considera que nunca lo hace y el 5,0% considera que parcialmente; demostrando así que el sistema cumple con uno de los requisitos esenciales de los sistemas de información para el apoyo a la toma de decisiones.
- ❖ La pregunta 8 referente a si el Sistema de Información que se utiliza responde a las necesidades, condiciones y fines de la institución; refleja que el 100 % de los encuestados están de acuerdo en que lo realiza totalmente, lo que evidencia el cumplimiento de este importante requerimiento.

En la evaluación de la utilidad de la información, también se sometió a criterio de los usuarios la base de datos que sirve de soporte informático al Sistema de Información que en esta tesis se modela; la que arrojó los siguientes resultados:

- ❖ Los usuarios encuestados consideran en su totalidad (100 %) que el empleo de la base de datos constituyó un ahorro de tiempo, al diagnosticar las necesidades y potencialidades que poseen los cuadros en cuanto a su formación y desarrollo según lo planteado en los Documentos Normativos de la Política de Cuadros que se emplean en el Ministerio de Educación.

- ❖ Los usuarios encuestados consideran que el empleo de la base de datos contribuyó a la puntualidad de los informes que se solicitaron sobre las características de los cuadros y las reservas.
- ❖ Los usuarios que han sido objetos de este instrumento en su totalidad (100 %), consideran que la inmediatez en localizar y recuperar información necesaria en *la base de datos* ha contribuido a mejorar la calidad de su trabajo con los cuadros y las reservas.
- ❖ Los usuarios encuestados consideran en su totalidad (100 %) que *la base de datos* da respuesta a la estructura y organización de los datos en los informes de salida automatizados y a la necesidad de datos procesados, permitiendo así una mejor toma de decisiones.

El análisis de los resultados obtenidos por estos instrumentos al evaluar la utilidad de la información que posee el Sistema de Información de los Cuadros permite aseverar que el mismo es útil en el ámbito pedagógico de la universidad para la que se ha creado. Al realizar la comparación de los resultados por indicador en los instrumentos, se puede observar que los resultados son coincidentes, lo que permite constatar la objetividad de la evaluación realizada en cuanto a su función diagnóstico lo más cercano a la realidad, de las potencialidades y necesidades de formación que poseen los cuadros y las reservas.

2. Actualidad de la información que posee el sistema.

Los cuadros participantes en las sesiones del debate grupal plantearon sus opiniones sobre la actualidad de la información siguiendo los aspectos establecidos en la guía correspondiente (Anexo 12). El registro y análisis de sus opiniones se resume en lo siguiente:

- ❖ El Sistema de Información que se presenta posee coherencia con las exigencias de los tiempos actuales, pues mantiene la información actualizada sobre los progresos y dificultades que presenten los cuadros y las reservas, cumpliendo con los requerimientos necesarios para los sistemas de información de apoyo a la toma de decisiones.

- ❖ El Sistema de Información en su funcionamiento posee una adecuada ejecución de los procesos internos lógicos del mismo, contribuyendo a un rápido procesamiento para obtener con inmediatez la información necesaria sobre los resultados de las acciones de formación y superación que han recibido los cuadros y las reservas cumpliendo con los requisitos de los sistemas de información para el apoyo a la toma de decisiones.
- ❖ El Sistema de Información responde a las necesidades, condiciones y fines de la institución, proveyendo a los usuarios la información actualizada sobre las potencialidades y necesidades de formación y desarrollo que presentan los cuadros y las reservas.

En la encuesta aplicada a los cuadros que son usuarios del sistema en relación con sus criterios sobre la actualidad del mismo, los que resultan valiosos por esta condición, se obtuvo que:

- ❖ Las respuestas a la pregunta 1 referente a sí el sistema está acorde con las exigencias de los tiempos actuales reflejan que el total de los cuadros encuestados plantean que totalmente, entre estas exigencias está el mantener la información actualizada con los resultados de las acciones de formación y desarrollo que se planifican y ejecutan sobre los cuadros y las reservas.
- ❖ La pregunta 3 referente a que el sistema le proporciona al cuadro la información de forma sistémica, sistemática y coherente fue respondida por el 100% de los encuestados en la categoría totalmente, lo que avala que la información que se presenta en el sistema se mantiene actualizada con los elementos que reflejan el desarrollo progresivo del cuadro y/o reserva producto de las acciones de formación y desarrollo que se ejecutan.
- ❖ La pregunta 7 referente a sí la lógica de los procesos se realizan de forma adecuada da que un 90,0% de los encuestados consideran que totalmente y solo un 10,0% consideran que nunca, es esta ejecución lo

que permite al usuario acceder a la información actualizada que necesita para mejorar el proceso de diagnóstico de los cuadros y las reservas.

- ❖ La pregunta 8 referente a sí el Sistema de Información que se utiliza responde a las necesidades, condiciones y fines de la institución refleja que el 100% de los encuestados están de acuerdo en que lo realiza totalmente, lo que demuestra que la información que el mismo contiene se mantiene actualizada, condición indispensable para poder responder a estas necesidades.

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de la base de datos para su evaluación permite afirmar que:

- ❖ La actualización de los datos es fácil y rápida lo que permite mantener al cuadro actualizado en los resultados que obtienen los cuadros y las reservas en las acciones de formación y desarrollo que se ejecutan, teniendo así un diagnóstico más completo de las potencialidades y necesidades de formación y desarrollo que mantienen los mismos.
- ❖ Permite la existencia de la información necesaria en el momento de efectuar el diagnóstico de las necesidades y potencialidades de formación y desarrollo que presentan los cuadros y las reservas.
- ❖ La misma les proporciona la información actualizada sobre las necesidades y potencialidades de los cuadros y las reservas.

El resultado obtenido con la aplicación de estos instrumentos evidencia la actualidad de la información que contiene el Sistema de Información modelado, cumpliendo así con el objetivo del sistema de proveer a los cuadros de los elementos actualizados para el diagnóstico de los cuadros y las reservas que les permita la toma de decisiones adecuadas y oportunas para favorecer el desarrollo de los mismos.

3. Disponibilidad de la información que posee el Sistema de Información.

Los cuadros participantes en las sesiones de debate grupal plantearon sus opiniones sobre la disponibilidad de la información que el Sistema de

Información posee sobre los cuadros y reservas del ISP las que permitieron arribar a los siguientes criterios:

- ❖ El Sistema de Información permite acceder con facilidad a la información necesaria para la toma de decisiones sobre los procesos de formación y desarrollo de los cuadros, ya que los formularios e informes que ofrece en la salida del mismo son de fácil comprensión y obtención.
- ❖ El Sistema de Información no es de gran complejidad lo que facilita su empleo por los usuarios sin necesidad de ser un especialista en el tema o en informática.

En la encuesta aplicada a los cuadros que son usuarios del sistema cuyos criterios son significativos sobre la disponibilidad del mismo por esta condición, se obtuvo que:

- ❖ La pregunta 8 referente a sí el Sistema de Información que se utiliza responde a las necesidades y condiciones refleja que el 100% de los encuestados están de acuerdo en que lo realiza totalmente, expresando así la disponibilidad de la información necesaria en cada momento de la planificación de las acciones de formación y desarrollo de los cuadros y las reservas.

En los resultados de la encuesta para evaluar la base de datos los usuarios de la misma plantean que:

- ❖ Existe disponibilidad de la información ya que es fácil añadir los nuevos resultados que se obtienen producto de las acciones que se ejecutan, y obtener la información necesaria a través de los informes que suministra la base.
- ❖ Es posible acceder a la base de datos sin dificultades, no requiriendo que se sea un analista, pues permite que se acceda a la información necesaria con facilidad.

La evaluación de la utilidad, accesibilidad y disponibilidad de la información que posee el Sistema de Información permitieron concluir que el Sistema de Información modelado es funcional, ya que todos los indicadores fueron evaluados positivamente.

Los resultados obtenidos al evaluar el modelo funcional del Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas del ISP propuesto sobre la base de la pertinencia del modelo y de su funcionalidad, permitieron corroborar que el mismo cumple con las expectativas de esta tesis de contribuir a hacer más eficaz el trabajo con los cuadros y las reservas al favorecer la toma de decisiones en función de la formación y desarrollo de los cuadros y las reservas, basada en un diagnóstico objetivo y actualizado de las necesidades y potencialidades de los mismos que garantice un adecuado tratamiento y dirección pedagógica del proceso.

CONCLUSIONES

El Sistema de Información constituye un elemento importante en la toma de decisiones en función del trabajo con los cuadros y las reservas en un Sistema de Dirección al proveer a los mismos la información requerida sobre sus subordinados y sus reservas, constituyendo el diagnóstico necesario para la planificación correcta de las acciones formativas que se lleven a cabo por parte de las estructuras creadas con este fin.

El Sistema de Información actuante en el ISP no contribuye con eficacia al trabajo con los cuadros y reservas, por cuanto resulta limitada su respuesta a los requerimientos de actualización, sistematicidad y coherencia de la información necesaria para lograr un diagnóstico y una proyección pedagógica adecuada que fundamente la toma de decisiones relacionada con la formación de los cuadros y las reservas.

El modelo funcional del Sistema de Información propuesto responde en su concepción a la función esencial del Sistema de Dirección del ISP, de formar y desarrollar a sus cuadros y reservas en un proceso permanente de diagnóstico y proyección pedagógica de sus necesidades en función de los objetivos de trabajo planteados.

El modelo funcional del Sistema de Información de los Cuadros y Reservas estructura la lógica de desarrollo de los procesos internos, dándole un enfoque pedagógico a los que tienen lugar en el sistema, sustentados en una base de datos informatizada, para favorecer como resultado de su interrelación con los demás sistemas la eficacia del trabajo con los cuadros y las reservas en sus procesos de formación y desarrollo.

La evaluación del modelo funcional del Sistema de Información propuesto, a partir de su pertinencia y de la funcionalidad del sistema en su aplicación, permitió evidenciar su validez para el logro del objetivo planteado.

RECOMENDACIONES

1. Divulgar las ideas fundamentales de esta tesis entre los cuadros y reservas del ISP, a fin de que puedan contar con un material de referencia para elevar la eficacia del uso de la información en el trabajo con los cuadros y las reservas del ISP.
2. Perfeccionar la aplicación del Sistema de Información de los Cuadros y las Reservas en ISP a partir de la sistematización de la introducción de los resultados de esta tesis, así como de las iniciativas que propicien el desarrollo futuro del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abbagnano, Nicola. 1972. "Diccionario de Filosofía". Edición Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro. La Habana, Cuba.
2. Abreu Regueiro, Roberto. 1994. "Acerca del Objeto de Estudio de la Pedagogía Profesional en Cuba". Centro de Estudios de la Pedagogía Profesional. ISPETP. La Habana, Cuba.
3. Abrile de Vollmer, María Inés. 1996. "Nuevas Demandas a la Educación y a la Institución Escolar y la Profesionalización de los Docentes." En "Curso de Formación de Administradores de la Educación". Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). La Habana, Cuba.

4. Addine, F. (2004) "*¿Didáctica! ¿Qué Didáctica?*" En *Didáctica Teoría Y Práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
5. Afanasiev, V.G. 1977 "Dirección Científica de la Sociedad." Editorial Progreso. Moscú.
6. Aguayo, Alfredo M. 1927."Pedagogía". Ed. La Moderna Poesía. La Habana, Cuba.
7. Albers, Henry H. 1968. "Principios de Organización y Administración". Editorial Limusa-Wiley, S.A. México.
8. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002 "El Sistema de Trabajo del MINED". Tesis En Opción al Grado de Doctor. La Habana.
9. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002. "Dirección Científica Educacional". Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú.
10. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002. "Formación Básica de un Gerente Educacional." Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú.
11. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002 "Tecnología de la Dirección Educacional". Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú.
12. Alonso Rodríguez, Sergio H.1997. "Dirección Estratégica y Administración por Objetivos en el MINED". Impresión Ligera de la Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba.
13. Alonso Rodríguez, Sergio H. 1997. "La Dirección Estratégica en el MINED". Folleto de Gráficos presentados en el desarrollo del Tema Homónimo del V Curso para Directores Municipales de Educación, El 12 de Noviembre de 1997. Impresión Ligera. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba.
14. Alonso Rodríguez, Sergio H. 1996. "Mercadotecnia Educacional: Oportunidades y Amenazas." En Revista "Educación" No.87 (Segunda Época). La Habana, Cuba. Enero- Abril.
15. Alonso Rodríguez, Sergio H. Y Sánchez Carmona, Pedro R. 1996. "Alta Gerencia Educacional" Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba.

16. Alvarez De Zayas, C. 1996. "La Universidad como Institución Social". Editorial Academia, La Habana, Cuba.
17. Alvarez De Zayas, C.M. 1996. "Hacia una Escuela de Excelencia" Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.
18. "Sistema de Trabajo". recuperado el 7 de enero 2003 de [Http://Members.Es.Tripod.De/Cabalo/Sistema.Html](http://Members.Es.Tripod.De/Cabalo/Sistema.Html)
19. Argyris, C y Schön, Donald. 1979. "Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary". En American Behavioral Scientist. Vol. 32. E.U., A.
20. Argyris, C y Schön, Donald. 1978. "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". Addison-Wesley. California. E.U.A.
21. Assmán, G. 1977. "Fundamentos de Sociología Marxista-Leninista". Editorial Dietz. Berlín, RDA.
22. Beer, S. 1983. "Cibernética y Administración". Editorial Continental. S.A. México.
23. Berger, Host Y Waltenberg Ingolf. 1974. "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, Cuba.
24. Bertalanfly, Ludwing Von. 1954. "Teoría General de Sistemas". E.U.A.
25. Betancourt, Manuel. 1997. "La Planificación Estratégica. Una Tecnología de Educación Superior". Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Ciudad De La Habana, Cuba.
26. Biasca, Rodolfo. 1992. "Resizing". Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
27. Bittel, Lester R Y Ramsey, Jackson E. 1997 "Enciclopedia del Management". Editorial Océano. Barcelona, España.
28. Board, Bernard. 1997. "Strategic Thinking for Information Technology". John Wiley. Nueva York, E.U.A..

29. Bringas Linares, José A. 1997."Dirección Estratégica Universitaria". Imprenta Del Comité Ejecutivo De La Universidad Boliviana. La Paz, Bolivia.
30. Bringas Linares, José A. 1999 "Propuesta de Modelo de Planificación Universitaria". Tesis Presentada en Opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógica. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.
31. Briuine, Poll De. 1968. "Preparación de los Cuadros para la Dirección de Empresas" Traducción del Francés. Editorial Progreso. Moscú.
32. Buenavilla Recio, Rolando. 1995. "La Educación en La Revolución Cubana". Folleto del Curso Homónimo. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). Impresión Ligera. La Habana, Cuba.
33. Burlatski, F. 1982. "Materialismo Histórico". Editorial Progreso. Moscú.
34. Calderón Mora, María de los Ángeles. 2007. La formación de las capacidades de dirección en futuros directivos jóvenes en condición de universalización. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. ISP. Félix Varela. Villa Clara, Cuba.
35. Carnota, Orlando: 1980. "Curso de Administración para Dirigentes". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
36. Castro Escarrá, Olga J. 1977. "Fundamentos Teóricos y Metodológicos del Sistema de Superación del Personal Docente del Ministerio de Educación." Tesis en Opción del Título de Master en Educación Avanzada. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.,
37. Castro Ruz, Fidel. 1975. "Discursos". Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
38. Chávez Rodríguez, Justo Alberto. 2005. "Acercamiento Necesario a La Pedagogía General". Editorial Pueblo Y Educación. La Habana
39. Chávez Rodríguez, Justo Alberto. 1996. "Tendencias Contemporáneas para Transformar La Educación de los Países Iberoamericanos." Ediciones INAES. México.
40. Colectivo de Autores. 1998. "Marco Conceptual para la Elaboración de

- una Teoría Pedagógica". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
41. Colectivo de Autores. 1996. "Modelo para la Dirección del Cambio Educativo". Informe de Resultado Científico Copia Mecnográfica. La Habana, Cuba.
 42. Colectivo de Autores. 1984. "Pedagogia". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 43. Columbié, M. 1999. "La Superación de Los Cuadros en Cuba: Sus Retos Ante El Tercer Milenio". La Habana: En Folletos Gerenciales..
 44. Comisión Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2000. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno Tomos I y II. Documentos Rectores. La Habana: Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
 45. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 1995. "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros: Documentos Rectores". La Habana. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba.
 46. Comisión Central de Cuadros. 2000."Principios que Sustentan La Política de Cuadros". La Habana. En: Documentos Rectores de La Política de Cuadros: Dirección de Cuadros del MINED.
 47. 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. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
 48. Consejo de Estado. 2000. .Lineamientos de Trabajo e Indicaciones Generales para la Instrumentación, Ejecución y Control de La Política de Cuadros. (Acuerdo No. 3670 Del CECM, Adoptado el 6 De Abril Del 2000. Documentos Rectores De La Política De Cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
 49. Corh Consultores Mariano de Lucas. 2001. "Sistema de Trabajo por Resultados." Recuperado 5 de julio del 2006. ([Http://Www.Stnet.Es/Corh/Str.Htm](http://www.stnet.es/corh/str.htm)). Pozuelo de Alarcón, 8; 28224. Madrid, España.

50. Corrales Diosdado Y. y Pérez, Celia. 1976. "Hacia el Perfeccionamiento del Trabajo de Dirección de la Escuela". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
51. Cubilla Quintana, Fidel. 2004. Modelo de formación con enfoque participativo para la zona escolar rural. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. ISP. Félix Varela. Villa Clara, Cuba.
52. De Armas, N, y Otros. 2003. "Caracterización y Diseño de los Resultados Científicos Aporte de la Investigación Educativa. ". Curso Prerreunión, Congreso Internacional Pedagogía".
53. De La Luz y Caballero, José. 1953. "Escritos Educativos". Ed. Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba.
54. De Young, A. 1946. "Educazione Pubblica Americana". Florencia.
55. Diccionario de la Real Academia. On line. Recuperado el 30 de septiembre del 2007. <http://d.turboupload.com/de/1617467/id5mea50ne.html>.
56. Diaz Llorca, Carlos. Perez Betancourt, Armando. 1989. Lo Que Todo Empresario Cubano Debe Conocer: Los Caminos Al Perfeccionamiento. Editorial de Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana, Cuba. ISBN 9590603858 / 9789590603853 / 959-06-0385-8
57. Diez de Castro, José y Otros. 1999. "El Proceso de Decisión: Ideal y Realidad". En Revista Alta Dirección. Vol. 35 No. 207 Sep/Oct 1999. Barcelona, España.
58. Dubrovskii, IU N. 1970. "Organización Científica del Trabajo" Ed. Ekonomika. Moscú.
59. Esparragoza J. Alberto J.. 2002. "Administración De Recursos Humanos (Talento Humano)". Gestipolis.Com. www.Gestipolis.Com/Recursos/documentos/Fulldocs/Rrhh/Admontalhum.Htm.
60. Engels, Federico (1873). 1978. "De La Autoridad". En "Obras Escogidas de C. Marx y F. Engels en Tres Tomos". Tomo II. Editorial Progreso, Moscú.
61. Fayol, H. 1916. "Administration Industrielle Et Générale Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle". Dunod. París,

- Francia.
62. Ferreira Báez, Francisco y Otros. Diciembre de 1977. "Problemas Fundamentales de la Organización Escolar. Planificación y Organización del Trabajo de la Dirección de la Escuela" En Seminario Nacional a Dirigentes y Metodólogos de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. MINED. La Habana, Cuba.
 63. Fernández González, Ana María. 1996. "La Competencia Comunicativa como Factor de Eficiencia Profesional del Educador". Tesis Presentada en Opción del Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
 64. Ferrer, Raúl. 1961. "La Ley de Nacionalización de La Enseñanza". Revista "Cuba Socialista". Año 1. La Habana, Cuba. Septiembre.
 65. Font Playán, Isabel. 1999. "El Administrador Frente a La Necesidad de Transformación Organizacional". Revista Gestión y Estrategia No. 15/1999, de La Universidad Autónoma de México. En [Http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15](http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15) México.
 66. Foxley, Alejandro. 1975. "Estrategias de Desarrollo y Modelos de Planificación". Santiago de Chile.
 67. Franco Hidalgo, Zoila y Otros: 1979. "Algunos Aspectos de La Dirección Pedagógica de La Actividad Cognoscitiva de Los Escolares". En Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos, Inspectores de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. (1era parte). MINED. La Habana, Cuba. Febrero
 68. Frohm, G. 1965. "Cómo Dirigir Racionalmente". Editorial Economía. Berlín, RDA.
 69. Gallardo Velázquez, Anahí y Otros. 1999. "El Rediseño Organizacional y La Organización que Aprende". Revista "Gestión y Estrategia" No. 15/1999. En [Http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15](http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15) . México.
 70. García Batista, Gilberto. 2004. Compendio de Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación, La Habana. Cuba.
 71. García Batista, Gilberto. 2004. Profesionalidad y Práctica Pedagógica. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Cuba.

72. García Galló, Gaspar Jorge: 1978. "Bosquejo Histórico de La Educación En Cuba". Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, 1978.
73. García Ramís, Lisardo y Otros. 1996 "Autoperfeccionamiento del Docente y Creatividad". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
74. García Ramís, Lisardo y Otros. 1996. "Los Retos del Cambio Educativo". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
75. García, Lisardo y Otros. (S/F). "Estudio Bibliográfico sobre la Categoría Actividad Pedagógica Profesional". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Impresión Ligera. La Habana, Cuba
76. Garza Mercado, Ario. 1991. "Manual de Técnicas de Investigación" El Colegio de México Tercera Edición. México.
77. Gimeno Sacristán, J. 1995. "El Perfeccionamiento como Desarrollo de La Profesionalidad Docente" En Curso de Formación de Administradores de La Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para La Educación, La Ciencia y La Cultura (OEI). La Habana, Cuba.
78. González Soca, Ana María. 2002. *Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
79. González de La Torre, Grisell. 1996. "La Concepción Sistémica del proceso de Organización y Desarrollo de La Superación de Los Recursos Humanos". Tesis Presentada en Opción del Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara, Cuba.
80. González Navarro. Félix Fernando. 2006. Modelo de un Sistema de Información para el Seguimiento Psicopedagógico de Alumnos en Instituciones de Educación Superior. Instituto de Ingeniería. UABC. México.
81. González Pires, Magalys y Otros. 1984. "Principios Básicos de Dirección en Los Centros Pedagógicos de Nivel Superior". En Seminario Nacional a

- Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. Ministerio de Educación. La Habana, Cuba
Febrero.
82. González, Zoila y Otros. 1978. "El Sistema de Dirección y Planificación de La Economía". Editora Política, Departamento de Orientación Revolucionaria del CC del PCC. La Habana, Cuba.
 83. Hatten, K.J. 1987. "Strategic Management. Analysys and Action". Washington.
 84. Hernández y Rodríguez, Sergio. 1989 "Fundamentos de Administración." Editorial CECSA. México.
 85. Ishikawa, Kaoru (1981). 1988. "¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
 86. Jiménez Prieto, Silvia Leticia. "Propuestas Organizacionales para la Administración del Cambio". Revista Gestión y Estrategia No.15/1999. Recuperado el 10 de octubre del 2007.
<Http://Chandra.Uam.Mex/Gestion/Num15/>
 87. Joseph Stanislaw, Joseph Y Stanislaw, Bettie C. 1983. "Dealing with Resistance to Change". En Revista Bussines Horizons. E.U,A. Julio-Agosto.
 88. Kachalina, L.M. 1971. "Organización Científica del Trabajo de Dirección". Edit. Ekonomika. Moscú.
 89. Kendall y Kendall. 1970. "Análisis y diseño de Sistemas", 3era edición, Pearson Education, Prentice Hall, Universidad Hispanoamericana. EEUU.
 90. Klingbert, Lothar: 1978. "Introducción a la Didáctica General." Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 91. Kolominsky, Ya. 1984. "La Psicología de la Relación Recíproca en los Pequeños Grupos". Ed. Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 92. Koontz, Harold Y O'donnell, Cyril. 1967. "Curso de Administración Moderna". Ediciones del Castillo, S.A. Madrid.
 93. Labarrere, Guillermina y Valdivia, P. 1991. "Pedagogía". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

94. Lara Lozano, Felipe. 1990. "Metodología para la Planeación de Sistemas: Un Enfoque Prescriptivo." En Cuaderno de Planeación Universitaria. México.
95. Landon. K y Landon J. 1996. "Management Information System", 6ta edición, Prentice Hall.
96. Le Riverand, Julio. 1975. "Historia de Cuba". (En 6 Tomos) Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
97. Lenin, V.I (1921). 1965. "Tareas Inmediatas del Poder Soviético". En Obras Completas. Tomo 27. Editorial Progreso, Moscú.
98. Leontiev, A.N.: "Actividad, Conciencia Y Personalidad". Ed. Pueblo Y Educación. La Habana, Cuba, 1981.
99. Likert, R. 1965. "New Pattern of Management". McGraw-Hill. Nueva York. Cfr.. Versión en Castellano: "Nuevo Método de Dirección y Gestión". Deusto Gestión. Bilbao, España.
100. Likert, R.. 1969. "The Human Organization". McGraw-Hill. Nueva York, 1967. Cfr. Versión en Castellano: "El Factor Humano en la Empresa". Ed. Deusto Gestión. Bilbao, España.
101. Likert,R Y Likert,J.G. 1986. "New Ways of Managing Conflict." McGraw-Hill. Nueva York, 1975. Cfr. Versión en Castellano: "Nuevas formas para solucionar Conflictos". Ed. Trillas. México.
102. López Hurtado, Josefina y Otros. 1996. "El Carácter Científico de La Pedagogía en Cuba". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
103. Lozano Orduño, Leopoldo. 1996. "El Sistema Sociotécnico: Una Propuesta para La Administración de Las Instituciones Educativas". Tesis Presentada en Opción del Grado de Master en Investigación Educativa". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba.
104. Makárenko, A. S. S/F. "La Colectividad y La Educación de La Personalidad." Editorial Progreso, Moscú.
105. Manjón Ruiz, Juana. 1993-94. "Los Distintos Marcos Conceptuales de La Pedagogía como Conocimiento Científico" En La Revista "Ciencias de La Educación." No. 10-11. Universidad ce Sevilla, España.

106. Manzo, Alexander. 2006. "El Sistema de Trabajo con los Cuadros del MINED". Tesis en opción al título de Master. Instituto Superior Pedagógico, Enrique José Varona. La Habana.
107. Martínez, Jesús. 1990. "El Enfoque de Sistemas Aplicado a La Organización de La Formación Profesional en México". En Cuaderno de Planeación Universitaria. México.
108. Marx Carlos. (1867).1965. "El Capital". Tomo 1. Ediciones Venceremos. La Habana, Cuba.
109. Marx, Carlos. (1859). 1966. "Introducción a La Crítica de La Economía Política". En "Contribución a La Crítica de La Economía Política." Editora Política. La Habana, Cuba.
110. Medina Rivilla, Antonio. 1994. "La Formación Continua del Profesorado desde una Perspectiva Colaborativa". En Revista "Innovación Educativa" No.3. Madrid, España.
111. Mello, Guiomar Namó de y Otros: 1992. "La Gestión de La Escuela en Las Nuevas Perspectivas de Las Políticas Educativas". En Revista "Cero en Conducta". Vol.7 No.31-32. México, D.F, Sep-Dic.
112. Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. 1997. "La Dirección Estratégica de La Empresa: Un Enfoque Innovador del Management". Reproducido por El Combinado del Libro "Alfredo López". La Habana, Cuba.
113. Merino Salazar, Miguel Ángel. 1999. "Un Modelo Teórico Estructural y Funcional para el Perfeccionamiento de La Administración Pública en La Educación Tecnológica de México." Tesis Presentada en Opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP 'Enrique José Varona'. Cuba.
114. Ministerio de Educación. 1996. "Funciones de Los Órganos Estructurales y Funcionales que Integran La Estructura Funcional del MINED". Impresión Ligera. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba
115. Ministerio de Educación. 1996. "Cinco Preguntas". La Habana, Cuba.
116. Ministerio de Educación. 1997. "Compendio de Materiales sobre Política de Cuadros." Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba.

117. Ministerio de Educación. 2000. "Convocatoria a Los Programas Ramales del MINED" Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Impresión Ligera. La Habana, Cuba.
118. Ministerio de Educación. 2000. "Objetivos Estratégicos hasta el Curso Escolar 2003-04" Impresión Ligera. Ministerio De Educación. La Habana, Cuba.
119. Ministerio de Educación. 2001. "Planificación Estratégica del Desarrollo Educacional hasta El Curso Escolar 2003-04 (Con Los Ajustes Acordados en el 2001)". Impresión Ligera. La Habana, Cuba, 20 De Diciembre.
120. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 07314" (R.S. No. 012232a el 30 de Enero de 1959). Archivo Nacional del MINED. Tomo 25-I. Año 1958-59.
121. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 07702/1959 (R.S. No. 013751 del 18 de Febrero de 1959). Archivo Nacional del MINED. Tomo 28-II. Año 1958-59.
122. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 101/1964 (R.S. No.674 del 4 de Febrero de 1964). Archivo Nacional del MINED. Tomo 2. Año 1964.
123. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 173 del 31 de Enero de 1961" Archivo Nacional del MINED. Tomo 1. Año 1961.
124. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 48/1967. Archivo Nacional del MINED. Tomo 1. Año 1967.
125. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 672/61". Archivo Nacional del MINED. Tomo 1. Año 1961.
126. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 7283 del 22 de Enero de 1959". Archivo Nacional del MINED. Tomo 25-I. Año 1958-59.
127. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No.8 del 25 de Enero de 1962". Archivo Nacional del MINED .Tomo 1. Año 1962.
128. Ministerio de Educación. "Resolución No. 011999 del 19 de Enero de 1959. Archivo Nacional del MINED. Tomo 24-II. Año 1958-59.
129. Ministerio de Educación. "Resumen del Trabajo Anual" Año Escolar 1999-

- 2000". Impresión Ligera. La Habana, Cuba, 2000.
130. Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 18270 del 18 de Marzo de 1960. Archivo Nacional del MINED. Tomo 74. Año 1959-60.
 131. Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 8451/1960. Archivo Nacional del MINED. Tomo 74. Año 1959-60.
 132. Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 99/1964 (R.S No. 672 del 4 de Febrero de 1964). Archivo Nacional del MINED. Tomo II. Año 1964.
 133. Ministerio de Educación. Resolución No. 07250/1959. Archivo Nacional del MINED. Tomo 24-II. Año 1958-59.
 134. Mintzberg, H. 1973. "La Naturaleza del Trabajo Directivo". Ed. Ariel. Barcelona, 1983. (Cfr. Título Original: "The Nature of Managerial Work." Harper and Row Publishers, Inc. Nueva York, E.U.A.
 135. Mugensen, Allan H. 1930. "Work Simplification Conferences". E.U.A.
 136. Muguerzia, P.M y Otros. 1986. "Teoría General de La Dirección Socialista". Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
 137. Münch Galindo, Lourdes. 1994. "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas. México.
 138. Nazario González, José y Otros. 1984. "Aspectos Generales y Específicos del Trabajo de Dirección de La Escuela". En Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. 2da Parte. Ministerio de Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, Febrero.
 139. Nohia, Nitin y Eccles, Rober G. 1992. "Networks and Organizations: Structure, Form, and Action." Harvard Business School Press. Boston, E.U.A.
 140. Odiorne, George S. 1956. "Managemant by Objectives: A System of Managerial Leadership." Nueva York: Pitman, E.U.A.
 141. Omarov, A.M. 1977. "Elementos Básicos de La Dirección Científica de La Sociedad". Editorial Orbe. Tomo 1. La Habana, Cuba.

142. Orestes Rodríguez, Fermín y Alemañy Ramos, Sonia. 1998 "Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos y Metodología. Impresión Ligera. Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1995. (Artículo Enriquecido y Publicado en El Compendio "Temáticas Gerenciales Cubanas: 1977" Por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Ciudad de La Habana, Cuba.
143. Ortiz, Fernando. 1997. "Estatutos para una Sociedad de Amigos". En "Recopilación para La Historia de La Sociedad Económica". Editora. Política. La Habana, Cuba.
144. Ouchi, W.G (1981) 1988. "Theory Z" Reading. Adison-Wesley. Massachusetts, E.U,A.
145. Palacio, Roberto. 1997. "El Planeamiento Estratégico Universitario: Un Proyecto de Avance." Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Ciudad de La Habana, Cuba.
146. Parlamento de Cataluña. 2001. "El Sistema de Trabajo y de Decisión". En ([Http://Www.Gencat.Es/ Parlam/Csist.Htm](http://www.gencat.es/Parlam/Csist.Htm)). España.
147. Pascale, Richard y Athos, Anthony. 1981. "The Art of Japanese Management". Simon & Schuster. Nueva York, E.U.A.
148. Pataki, F. 1987. "Acerca del Desarrollo por Etapas de Los Grupos". En "Problemas Socio psicológicos del Colectivo". Ed. Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
149. Perrow,C.H. 1991. "Sociología de Las Organizaciones". McGraw-Hill. Madrid, España.
150. Perters, Thomas J y Waterman, Robert H. 1981. "In Search of Excellence". Harper & Scuster. Nueva York, E.U.A.
151. Popov, G.J. 1975. "Problemas de La Teoría de La Dirección". Editorial Ekonomika, Moscú, 1970. Traducida por La Escuela Nacional de Dirección de La Economía. La Habana, Cuba.
152. Portela Lourdes, MSc. 2001. "Sistemas de Información Gerencial", IDCIT, CITMA. Cuba.
153. Portuondo Vélez, Angel Luis. 1998. "Sistemas Participativos". En

- "Temáticas Gerenciales Cubanas". Compendio de Trabajos Publicados en 1977. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Mes. La Habana, Cuba.
154. Raudsepp, Eugene. 1986. "Japanese Managers: Are They Really Better?" En "Machine Design" No. Octubre 23/ 1986. E.U,A.
 155. Robbins, S.P. 1994. "Administración. Teoría y Práctica". 4ta Edición. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. México.
 156. Rodríguez Vivanco, Martín. 1937. "Introducción a La Sociología Pedagógica." Editora Cultural S.A. La Habana, Cuba.
 157. Rodríguez Vivanco, Martín. 1948. "Inspección Escolar (Principios y Técnicas para Mejorar La Enseñanza)" Editorial Cultural. S.A. La Habana, Cuba.
 158. Rodríguez, Aroldo. 1990. "Psicología Social" Ed. Trillas, México.
 159. Rosental, M E Iundin,P. 1981. "Diccionario Filosófico" Editora Política. La Habana, Cuba.
 160. Ruiz, José María. 1994. "La Formación del Directivo visto desde La Universidad". En Revista "Innovación Educativa". No. 3. Madrid, España.
 161. 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 Pedagógica. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba.
 162. Sánchez de Varona, Orlando y Otros. 1977. "El Sistema de Trabajo Docente-Educativo en La Dirección Municipal de Educación" En Seminario Nacional a Dirigentes y Metodólogos de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. MINED. La Habana, Cuba, Enero.
 163. Sánchez Linares, Felipe. 1986. "Filosofía Marxista Leninista: Materialismo Dialéctico e Histórico." Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
 164. Sanz García, M^a Teresa. 2001. "Material y Sistema de Trabajo" ([Http://Www.Adi.Uam.Es/~Tsanz/Ma](http://Www.Adi.Uam.Es/~Tsanz/Ma)). Departamento de Economía y

- Hacienda Pública. Facultad de Económicas y Empresariales. UAM, México.
165. Schön, Donald. (S/F). "Deutero-Learning In Organizations: Learning For Increased Effectiveness". *Organizational Dynamics*. E,U,A.
 166. Silvestre Oramas, M y Zilberstein Toruncha, J. 2002. *Hacia una didáctica desarrolladora*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
 167. Soler Fíerrez, Eduardo. 1996. "Inspección y Supervisión". En *Revista Educación* No. 87, (Segunda Época) Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 168. Sosa Rodríguez, Enrique y Penabad Félix, Alejandrina. 1997. "Historia de La Educación en Cuba" Editorial Pueblo y Educación. Tomo 1. La Habana, Cuba.
 169. Soubal, Santos. 1995. "La Educación Avanzada en La Dirección Sistémica de un Municipio de Educación." Tesis Presentada en Opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "Enrique José Varona". La Habana
 170. Steiner, G.A. 1991. "Planificación de La Alta Dirección". Ed. Deusto, S.A. España.
 171. Taylor, F.W. (1915). 1978. "The Principles of Scientific Management". Harper & Brothers Publishers. Nueva York, E.U.A.
 172. Tejada Fernández, J. Y Ferrández Lafuente, E. (2007). La Evaluación del Impacto de La Formación Como Estrategia de Mejora en Las Organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, [.Http://Redie.Uabc.Mx/Vol9no2/Contenido-Tejada2.Html](http://Redie.Uabc.Mx/Vol9no2/Contenido-Tejada2.Html)
 173. Ternevoi, O.C. 1981."La Filosofía en Cuba. (1790-1878)" Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
 174. Tolentino, J. 1994. "Epistemología y Paradigmas para La Administración de Las Escuelas". En *Revista Mexicana de Pedagogía*. Año VII. No. 32. México.
 175. Tse-Tung, Mao (1942). 1960. "Problemas Económicos y Financieros durante La Guerra de Resistencia a La Agresión Japonesa". Ediciones en

Lenguas Extranjeras. Pekín, R.P. China.

176. Tse-Tung, Mao (1943) 1960. "Acerca de Algunos Problemas de Los Métodos de Dirección." Ediciones en Lenguas Extranjeras. Pekín, R.P.China.
177. Tundidor Martínez, Ma. del Consuelo. Diseño de un Sistema de información Gerencial de apoyo a la toma de decisiones. www.monografias.com. Recuperado el 22 de septiembre del 2008.
178. Valcárcel Izquierdo, Norbero. 1998. "Diseño de La Estrategia Interdisciplinaria de Superación para Profesores de Ciencias de La Enseñanza Media", Tesis Presentada en Opción del Grado de Doctor en Ciencias Pedagógica. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.
179. Valera Alfonso, Orlando. 1999. "El Debate Teórico en Torno a La Pedagogía". Ed. Editemas Avc. Santafé de Bogotá. República de Colombia, Julio.
180. Valle Lima, Alberto y Otros. 1994. "¿Cómo Transformar La Escuela Cubana Actual? Reproducción Ligera. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
181. Varona, Enrique José (1901). 1992. "La Instrucción Pública en Cuba. Su Pasado y su Presente". En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
182. Varona, Enrique José (1904). 1992. "Más sobre Exámenes". En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza" Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
183. Varona, Enrique José (1905). 1992. "Síntomas Favorables". En "Enrique José Varona: Trabajos Sobre Educación y Enseñanza" Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
184. Varona, Enrique José (1905). 1992. Más sobre las Juntas". En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza" Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

185. Varona, Enrique José. (1900). 1992. "Carta al Dr. Luis Montané, El 15 de Octubre de 1900". Archivo Nacional. Donativos y Remisiones. Caja 452. En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza." Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
186. Villavicencio, Rolando y Otros. 1995. "Historia de La Pedagogía en Cuba" de. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
187. Vólkov, M. y Otros. 1985. "Diccionario de Economía Política". Editorial Progreso. Moscow.
188. Weihrich, Heinz. 1990. "Excelencia Administrativa: Productividad Mediante Administración por Objetivos". Editado por Enpes. Unidad Administrativa Santiago. La Habana, Cuba.
189. Yáñez González, Eugenio. 1985. "Organización de La Economía Socialista." Instituto Superior de Dirección de La Economía. La Habana, Cuba.
190. Zilberstein, José y Valdés, Héctor. 1998. "Aprendizaje Escolar, Diagnóstico y Calidad Educativa". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba, Enero.
191. Wikipedia. Enciclopedia Libre. Recuperado el 30 de octubre del 2008. Es.Wikipedia.Org/Wiki/Diagrama_Entidad-Relación.
192. Wilson, B. 1993. "Sistemas: Conceptos, Metodología y Aplicaciones", John Wiley & Sons. México.

BIBLIOGRAFÍA

193. Abbagnano, Nicola. 1972. "Diccionario de Filosofía". Edición Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro. La Habana, Cuba.
194. Abreu Regueiro, Roberto. 1994. "Acerca del Objeto de Estudio de la Pedagogía Profesional en Cuba". Centro de Estudios de la Pedagogía Profesional. ISPETP. La Habana, Cuba.
195. Abrile de Vollmer, María Inés. 1996. "Nuevas Demandas a la Educación y a la Institución Escolar y la Profesionalización de los Docentes." En "Curso de Formación de Administradores de la Educación". Ministerio de Cultura y

- Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). La Habana, Cuba.
196. Addine, F. (2004) "*¡Didáctica! ¿Qué Didáctica?*" En *Didáctica Teoría Y Práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
 197. Afanasiev, V.G. 1977 "Dirección Científica de la Sociedad." Editorial Progreso. Moscú.
 198. Aguayo, Alfredo M. 1927."Pedagogía". Ed. La Moderna Poesía. La Habana, Cuba.
 199. Albers, Henry H. 1968. "Principios de Organización y Administración". Editorial Limusa-Wiley, S.A. México.
 200. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002 "El Sistema de Trabajo del MINED". Tesis En Opción al Grado de Doctor. La Habana.
 201. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002. "Dirección Científica Educacional". Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú.
 202. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002. "Formación Básica de un Gerente Educacional." Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú.
 203. Alonso Rodríguez, Sergio H. 2002 "Tecnología de la Dirección Educacional". Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Lima, Perú.
 204. Alonso Rodríguez, Sergio H.1997. "Dirección Estratégica y Administración por Objetivos en el MINED". Impresión Ligera de la Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba.
 205. Alonso Rodríguez, Sergio H. 1997. "La Dirección Estratégica en el MINED". Folleto de Gráficos presentados en el desarrollo del Tema Homónimo del V Curso para Directores Municipales de Educación, El 12 de Noviembre de 1997. Impresión Ligera. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba.
 206. Alonso Rodríguez, Sergio H. 1996. "Mercadotecnia Educacional: Oportunidades y Amenazas." En Revista "Educación" No.87 (Segunda Época). La Habana, Cuba. Enero- Abril.
 207. Alonso Rodríguez, Sergio H. Y Sánchez Carmona, Pedro R. 1996. "Alta

- Gerencia Educacional" Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba.
208. Alvarez De Zayas, C. 1996. "La Universidad como Institución Social". Editorial Academia, La Habana, Cuba.
 209. Alvarez De Zayas, C.M. 1996. "Hacia una Escuela de Excelencia" Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.
 210. "Sistema de Trabajo". recuperado el 7 de enero 2003 de [Http://Members.Es.Tripod.De/Cabalo/Sistema.Html](http://Members.Es.Tripod.De/Cabalo/Sistema.Html)
 211. Argyris, C y Schön, Donald. 1979. "Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary". En American Behavioral Scientist. Vol. 32. E.U., A.
 212. Argyris, C y Schön, Donald. 1978. "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". Addison-Wesley. California. E.U.A.
 213. Assmán, G. 1977. "Fundamentos de Sociología Marxista-Leninista". Editorial Dietz. Berlín, RDA.
 214. Beer, S. 1983. "Cibernética y Administración". Editorial Continental. S.A. México.
 215. Berger, Host Y Waltenberg Ingolf. 1974. "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, Cuba.
 216. Bertalanfly, Ludwing Von. 1954. "Teoría General de Sistemas". E.U.A.
 217. Betancourt, Manuel. 1997. "La Planificación Estratégica. Una Tecnología de Educación Superior". Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Ciudad De La Habana, Cuba.
 218. Biasca, Rodolfo. 1992. "Resizing". Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
 219. Bittel, Lester R Y Ramsey, Jackson E. 1997 "Enciclopedia del Management". Editorial Océano. Barcelona, España.
 220. Board, Bernard. 1997. "Strategic Thinking for Information Technology". John Wiley. Nueva York, E.U.A..

221. Bringas Linares, José A. 1997."Dirección Estratégica Universitaria". Imprenta Del Comité Ejecutivo De La Universidad Boliviana. La Paz, Bolivia.
222. Bringas Linares, José A. 1999 "Propuesta de Modelo de Planificación Universitaria". Tesis Presentada en Opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógica. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.
223. Briuine, Poll De. 1968. "Preparación de los Cuadros para la Dirección de Empresas" Traducción del Francés. Editorial Progreso. Moscú.
224. Buenavilla Recio, Rolando. 1995. "La Educación en La Revolución Cubana". Folleto del Curso Homónimo. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). Impresión Ligera. La Habana, Cuba.
225. Burlatski, F. 1982. "Materialismo Histórico". Editorial Progreso. Moscú.
226. Calderón Mora, María de los Ángeles. 2007. La formación de las capacidades de dirección en futuros directivos jóvenes en condición de universalización. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. ISP. Félix Varela. Villa Clara, Cuba.
227. Carnota, Orlando: 1980. "Curso de Administración para Dirigentes". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
228. Castro Escarrá, Olga J. 1977. "Fundamentos Teóricos y Metodológicos del Sistema de Superación del Personal Docente del Ministerio de Educación." Tesis en Opción del Título de Master en Educación Avanzada. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.,
229. Castro Ruz, Fidel. 1975. "Discursos". Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
230. Chávez Rodríguez, Justo Alberto. 2005. "Acercamiento Necesario a La Pedagogía General". Editorial Pueblo Y Educación. La Habana
231. Chávez Rodríguez, Justo Alberto. 1996. "Tendencias Contemporáneas para Transformar La Educación de los Países Iberoamericanos." Ediciones INAES. México.
232. Colectivo de Autores. 1998. "Marco Conceptual para la Elaboración de

- una Teoría Pedagógica". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
233. Colectivo de Autores. 1996. "Modelo para la Dirección del Cambio Educativo". Informe de Resultado Científico Copia Mecnográfica. La Habana, Cuba.
 234. Colectivo de Autores. 1984. "Pedagogia". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 235. Columbié, M. 1999. "La Superación de Los Cuadros en Cuba: Sus Retos Ante El Tercer Milenio". La Habana: En Folletos Gerenciales..
 236. Comisión Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2000. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno Tomos I y II. Documentos Rectores. La Habana: Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
 237. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 1995. "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros: Documentos Rectores". La Habana. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba.
 238. Comisión Central de Cuadros. 2000."Principios que Sustentan La Política de Cuadros". La Habana. En: Documentos Rectores de La Política de Cuadros: Dirección de Cuadros del MINED.
 239. 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. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
 240. Consejo de Estado. 2000. .Lineamientos de Trabajo e Indicaciones Generales para la Instrumentación, Ejecución y Control de La Política de Cuadros. (Acuerdo No. 3670 Del CECM, Adoptado el 6 De Abril Del 2000. Documentos Rectores De La Política De Cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
 241. Corh Consultores Mariano de Lucas. 2001. "Sistema de Trabajo por Resultados." Recuperado 5 de julio del 2006. ([Http://Www.Stnet.Es/Corh/Str.Htm](http://www.stnet.es/corh/str.htm)). Pozuelo de Alarcón, 8; 28224. Madrid, España.

242. Corrales Diosdado Y. y Pérez, Celia. 1976. "Hacia el Perfeccionamiento del Trabajo de Dirección de la Escuela". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
243. Cubilla Quintana, Fidel. 2004. Modelo de formación con enfoque participativo para la zona escolar rural. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. ISP. Félix Varela. Villa Clara, Cuba.
244. De Armas, N, y Otros. 2003. "Caracterización y Diseño de los Resultados Científicos Aporte de la Investigación Educativa. ". Curso Prerreunión, Congreso Internacional Pedagogía".
245. De La Luz y Caballero, José. 1953. "Escritos Educativos". Ed. Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba.
246. De Young, A. 1946. "Educazione Pubblica Americana". Florencia.
247. Diccionario de la Real Academia. On line. Recuperado el 30 de septiembre del 2007. <http://d.turboupload.com/de/1617467/id5mea50ne.html>.
248. Diaz Llorca, Carlos. Perez Betancourt, Armando. 1989. Lo Que Todo Empresario Cubano Debe Conocer: Los Caminos Al Perfeccionamiento. Editorial de Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana, Cuba. ISBN 9590603858 / 9789590603853 / 959-06-0385-8
249. Diez de Castro, José y Otros. 1999. "El Proceso de Decisión: Ideal y Realidad". En Revista Alta Dirección. Vol. 35 No. 207 Sep/Oct 1999. Barcelona, España.
250. Dubrovskii, IU N. 1970. "Organización Científica del Trabajo" Ed. Ekonomika. Moscú.
251. Esparragoza J. Alberto J.. 2002. "Administración De Recursos Humanos (Talento Humano)". Gestipolis.Com. www.Gestipolis.Com/Recursos/documentos/Fulldocs/Rrhh/Admontalhum.Htm.
252. Engels, Federico (1873). 1978. "De La Autoridad". En "Obras Escogidas de C. Marx y F. Engels en Tres Tomos". Tomo II. Editorial Progreso, Moscú.
253. Fayol, H. 1916. "Administration Industrielle Et Générale Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle". Dunod. París,

- Francia.
254. Ferreira Báez, Francisco y Otros. Diciembre de 1977. "Problemas Fundamentales de la Organización Escolar. Planificación y Organización del Trabajo de la Dirección de la Escuela" En Seminario Nacional a Dirigentes y Metodólogos de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. MINED. La Habana, Cuba.
 255. Fernández González, Ana María. 1996. "La Competencia Comunicativa como Factor de Eficiencia Profesional del Educador". Tesis Presentada en Opción del Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
 256. Ferrer, Raúl. 1961. "La Ley de Nacionalización de La Enseñanza". Revista "Cuba Socialista". Año 1. La Habana, Cuba. Septiembre.
 257. Font Playán, Isabel. 1999. "El Administrador Frente a La Necesidad de Transformación Organizacional". Revista Gestión y Estrategia No. 15/1999, de La Universidad Autónoma de México. En [Http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15](http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15) México.
 258. Foxley, Alejandro. 1975. "Estrategias de Desarrollo y Modelos de Planificación". Santiago de Chile.
 259. Franco Hidalgo, Zoila y Otros: 1979. "Algunos Aspectos de La Dirección Pedagógica de La Actividad Cognoscitiva de Los Escolares". En Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos, Inspectores de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. (1era parte). MINED. La Habana, Cuba. Febrero
 260. Frohm, G. 1965. "Cómo Dirigir Racionalmente". Editorial Economía. Berlín, RDA.
 261. Gallardo Velázquez, Anahí y Otros. 1999. "El Rediseño Organizacional y La Organización que Aprende". Revista "Gestión y Estrategia" No. 15/1999. En [Http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15](http://Chandra.Uam.Mx/Gestion/Num15) . México.
 262. García Batista, Gilberto. 2004. Compendio de Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación, La Habana. Cuba.
 263. García Batista, Gilberto. 2004. Profesionalidad y Práctica Pedagógica. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Cuba.

264. García Galló, Gaspar Jorge: 1978. "Bosquejo Histórico de La Educación En Cuba". Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, 1978.
265. García Ramís, Lisardo y Otros. 1996 "Autoperfeccionamiento del Docente y Creatividad". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
266. García Ramís, Lisardo y Otros. 1996. "Los Retos del Cambio Educativo". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
267. García, Lisardo y Otros. (S/F). "Estudio Bibliográfico sobre la Categoría Actividad Pedagógica Profesional". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Impresión Ligera. La Habana, Cuba
268. Garza Mercado, Ario. 1991. "Manual de Técnicas de Investigación" El Colegio de México Tercera Edición. México.
269. Gimeno Sacristán, J. 1995. "El Perfeccionamiento como Desarrollo de La Profesionalidad Docente" En Curso de Formación de Administradores de La Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para La Educación, La Ciencia y La Cultura (OEI). La Habana, Cuba.
270. González Soca, Ana María. 2002. *Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
271. González de La Torre, Grisell. 1996. "La Concepción Sistémica del proceso de Organización y Desarrollo de La Superación de Los Recursos Humanos". Tesis Presentada en Opción del Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara, Cuba.
272. González Navarro. Félix Fernando. 2006. Modelo de un Sistema de Información para el Seguimiento Psicopedagógico de Alumnos en Instituciones de Educación Superior. Instituto de Ingeniería. UABC. México.
273. González Pires, Magalys y Otros. 1984. "Principios Básicos de Dirección en Los Centros Pedagógicos de Nivel Superior". En Seminario Nacional a

- Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. Ministerio de Educación. La Habana, Cuba Febrero.
274. González, Zoila y Otros. 1978. "El Sistema de Dirección y Planificación de La Economía". Editora Política, Departamento de Orientación Revolucionaria del CC del PCC. La Habana, Cuba.
 275. Hatten, K.J. 1987. "Strategic Management. Analysys and Action". Washington.
 276. Hernández y Rodríguez, Sergio. 1989 "Fundamentos de Administración." Editorial CECSA. México.
 277. Ishikawa, Kaoru (1981). 1988. "¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
 278. Jiménez Prieto, Silvia Leticia. "Propuestas Organizacionales para la Administración del Cambio". Revista Gestión y Estrategia No.15/1999. Recuperado el 10 de octubre del 2007. [Http://Chandra.Uam.Mex/Gestion/Num15/](http://Chandra.Uam.Mex/Gestion/Num15/)
 279. Joseph Stanislaw, Joseph Y Stanislaw, Bettie C. 1983. "Dealing with Resistance to Change". En Revista Bussines Horizons. E.U,A. Julio-Agosto.
 280. Kachalina, L.M. 1971. "Organización Científica del Trabajo de Dirección". Edit. Ekonomika. Moscú.
 281. Kendall y Kendall. 1970. "Análisis y diseño de Sistemas", 3era edición, Pearson Education, Prentice Hall, Universidad Hispanoamericana. EEUU.
 282. Klingbert, Lothar: 1978. "Introducción a la Didáctica General." Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 283. Kolominsky, Ya. 1984. "La Psicología de la Relación Recíproca en los Pequeños Grupos". Ed. Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 284. Koontz, Harold Y O'donnell, Cyril. 1967. "Curso de Administración Moderna". Ediciones del Castillo, S.A. Madrid.
 285. Labarrere, Guillermina y Valdivia, P. 1991. "Pedagogía". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

286. Lara Lozano, Felipe. 1990. "Metodología para la Planeación de Sistemas: Un Enfoque Prescriptivo." En Cuaderno de Planeación Universitaria. México.
287. Landon. K y Landon J. 1996. "Management Information System", 6ta edición, Prentice Hall.
288. Le Riverand, Julio. 1975. "Historia de Cuba". (En 6 Tomos) Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
289. Lenin, V.I (1921). 1965. "Tareas Inmediatas del Poder Soviético". En Obras Completas. Tomo 27. Editorial Progreso, Moscú.
290. Leontiev, A.N.: "Actividad, Conciencia Y Personalidad". Ed. Pueblo Y Educación. La Habana, Cuba, 1981.
291. Likert, R. 1965. "New Pattern of Management". McGraw-Hill. Nueva York. Cfr.. Versión en Castellano: "Nuevo Método de Dirección y Gestión". Deusto Gestión. Bilbao, España.
292. Likert, R.. 1969. "The Human Organization". McGraw-Hill. Nueva York, 1967. Cfr. Versión en Castellano: "El Factor Humano en la Empresa". Ed. Deusto Gestión. Bilbao, España.
293. Likert,R Y Likert,J.G. 1986. "New Ways of Managing Conflict." McGraw-Hill. Nueva York, 1975. Cfr. Versión en Castellano: "Nuevas formas para solucionar Conflictos". Ed. Trillas. México.
294. López Hurtado, Josefina y Otros. 1996. "El Carácter Científico de La Pedagogía en Cuba". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
295. Lozano Orduño, Leopoldo. 1996. "El Sistema Sociotécnico: Una Propuesta para La Administración de Las Instituciones Educativas". Tesis Presentada en Opción del Grado de Master en Investigación Educativa". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba.
296. Makárenko, A. S. S/F. "La Colectividad y La Educación de La Personalidad." Editorial Progreso, Moscú.
297. Manjón Ruiz, Juana. 1993-94. "Los Distintos Marcos Conceptuales de La Pedagogía como Conocimiento Científico" En La Revista "Ciencias de La Educación." No. 10-11. Universidad ce Sevilla, España.

298. Manzo, Alexander. 2006. "El Sistema de Trabajo con los Cuadros del MINED". Tesis en opción al título de Master. Instituto Superior Pedagógico, Enrique José Varona. La Habana.
299. Martínez, Jesús. 1990. "El Enfoque de Sistemas Aplicado a La Organización de La Formación Profesional en México". En Cuaderno de Planeación Universitaria. México.
300. Marx Carlos. (1867).1965. "El Capital". Tomo 1. Ediciones Venceremos. La Habana, Cuba.
301. Marx, Carlos. (1859). 1966. "Introducción a La Crítica de La Economía Política". En "Contribución a La Crítica de La Economía Política." Editora Política. La Habana, Cuba.
302. Medina Rivilla, Antonio. 1994. "La Formación Continua del Profesorado desde una Perspectiva Colaborativa". En Revista "Innovación Educativa" No.3. Madrid, España.
303. Mello, Guiomar Namó de y Otros: 1992. "La Gestión de La Escuela en Las Nuevas Perspectivas de Las Políticas Educativas". En Revista "Cero en Conducta". Vol.7 No.31-32. México, D.F, Sep-Dic.
304. Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. 1997. "La Dirección Estratégica de La Empresa: Un Enfoque Innovador del Management". Reproducido por El Combinado del Libro "Alfredo López". La Habana, Cuba.
305. Merino Salazar, Miguel Ángel. 1999. "Un Modelo Teórico Estructural y Funcional para el Perfeccionamiento de La Administración Pública en La Educación Tecnológica de México." Tesis Presentada en Opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP 'Enrique José Varona". Cuba.
306. Ministerio de Educación. 1996. "Funciones de Los Órganos Estructurales y Funcionales que Integran La Estructura Funcional del MINED". Impresión Ligera. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba
307. Ministerio de Educación. 1996. "Cinco Preguntas". La Habana, Cuba.
308. Ministerio de Educación. 1997. "Compendio de Materiales sobre Política de Cuadros." Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba.

309. Ministerio de Educación. 2000. "Convocatoria a Los Programas Ramales del MINED" Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Impresión Ligera. La Habana, Cuba.
310. Ministerio de Educación. 2000. "Objetivos Estratégicos hasta el Curso Escolar 2003-04" Impresión Ligera. Ministerio De Educación. La Habana, Cuba.
311. Ministerio de Educación. 2001. "Planificación Estratégica del Desarrollo Educacional hasta El Curso Escolar 2003-04 (Con Los Ajustes Acordados en el 2001)". Impresión Ligera. La Habana, Cuba, 20 De Diciembre.
312. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 07314" (R.S. No. 012232a el 30 de Enero de 1959). Archivo Nacional del MINED. Tomo 25-I. Año 1958-59.
313. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 07702/1959 (R.S. No. 013751 del 18 de Febrero de 1959). Archivo Nacional del MINED. Tomo 28-II. Año 1958-59.
314. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 101/1964 (R.S. No.674 del 4 de Febrero de 1964). Archivo Nacional del MINED. Tomo 2. Año 1964.
315. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 173 del 31 de Enero de 1961" Archivo Nacional del MINED. Tomo 1. Año 1961.
316. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 48/1967. Archivo Nacional del MINED. Tomo 1. Año 1967.
317. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 672/61". Archivo Nacional del MINED. Tomo 1. Año 1961.
318. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No. 7283 del 22 de Enero de 1959". Archivo Nacional del MINED. Tomo 25-I. Año 1958-59.
319. Ministerio de Educación. "Resolución Ministerial No.8 del 25 de Enero de 1962". Archivo Nacional del MINED .Tomo 1. Año 1962.
320. Ministerio de Educación. "Resolución No. 011999 del 19 de Enero de 1959. Archivo Nacional del MINED. Tomo 24-II. Año 1958-59.
321. Ministerio de Educación. "Resumen del Trabajo Anual" Año Escolar 1999-

- 2000". Impresión Ligera. La Habana, Cuba, 2000.
322. Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 18270 del 18 de Marzo de 1960. Archivo Nacional del MINED. Tomo 74. Año 1959-60.
 323. Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 8451/1960. Archivo Nacional del MINED. Tomo 74. Año 1959-60.
 324. Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 99/1964 (R.S No. 672 del 4 de Febrero de 1964). Archivo Nacional del MINED. Tomo II. Año 1964.
 325. Ministerio de Educación. Resolución No. 07250/1959. Archivo Nacional del MINED. Tomo 24-II. Año 1958-59.
 326. Mintzberg, H. 1973. "La Naturaleza del Trabajo Directivo". Ed. Ariel. Barcelona, 1983. (Cfr. Título Original: "The Nature of Managerial Work." Harper and Row Publishers, Inc. Nueva York, E.U.A.
 327. Mugensen, Allan H. 1930. "Work Simplification Conferences". E.U.A.
 328. Muguerzia, P.M y Otros. 1986. "Teoría General de La Dirección Socialista". Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
 329. Münch Galindo, Lourdes. 1994. "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas. México.
 330. Nazario González, José y Otros. 1984. "Aspectos Generales y Específicos del Trabajo de Dirección de La Escuela". En Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. 2da Parte. Ministerio de Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, Febrero.
 331. Nohia, Nitin y Eccles, Rober G. 1992. "Networks and Organizations: Structure, Form, and Action." Harvard Business School Press. Boston, E.U.A.
 332. Odiorne, George S. 1956. "Managemant by Objectives: A System of Managerial Leadership." Nueva York: Pitman, E.U.A.
 333. Omarov, A.M. 1977. "Elementos Básicos de La Dirección Científica de La Sociedad". Editorial Orbe. Tomo 1. La Habana, Cuba.

334. Orestes Rodríguez, Fermín y Alemañy Ramos, Sonia. 1998 "Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos y Metodología. Impresión Ligera. Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1995. (Artículo Enriquecido y Publicado en El Compendio "Temáticas Gerenciales Cubanas: 1977" Por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Ciudad de La Habana, Cuba.
335. Ortiz, Fernando. 1997. "Estatutos para una Sociedad de Amigos". En "Recopilación para La Historia de La Sociedad Económica". Editora. Política. La Habana, Cuba.
336. Ouchi, W.G (1981) 1988. "Theory Z" Reading. Adison-Wesley. Massachusetts, E.U,A.
337. Palacio, Roberto. 1997. "El Planeamiento Estratégico Universitario: Un Proyecto de Avance." Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Ciudad de La Habana, Cuba.
338. Parlamento de Cataluña. 2001. "El Sistema de Trabajo y de Decisión". En ([Http://Www.Gencat.Es/ Parlam/Csist.Htm](http://www.gencat.es/parlam/csist.htm)). España.
339. Pascale, Richard y Athos, Anthony. 1981. "The Art of Japanese Management". Simon & Schuster. Nueva York, E.U.A.
340. Pataki, F. 1987. "Acerca del Desarrollo por Etapas de Los Grupos". En "Problemas Socio psicológicos del Colectivo". Ed. Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
341. Perrow,C.H. 1991. "Sociología de Las Organizaciones". McGraw-Hill. Madrid, España.
342. Perters, Thomas J y Waterman, Robert H. 1981. "In Search of Excellence". Harper & Scuster. Nueva York, E.U.A.
343. Popov, G.J. 1975. "Problemas de La Teoría de La Dirección". Editorial Ekonomika, Moscú, 1970. Traducida por La Escuela Nacional de Dirección de La Economía. La Habana, Cuba.
344. Portela Lourdes, MSc. 2001. "Sistemas de Información Gerencial", IDCIT, CITMA. Cuba.
345. Portuondo Vélez, Angel Luis. 1998. "Sistemas Participativos". En

- "Temáticas Gerenciales Cubanas". Compendio de Trabajos Publicados en 1977. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Mes. La Habana, Cuba.
346. Raudsepp, Eugene. 1986. "Japanese Managers: Are They Really Better?" En "Machine Design" No. Octubre 23/ 1986. E.U,A.
 347. Robbins, S.P. 1994. "Administración. Teoría y Práctica". 4ta Edición. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. México.
 348. Rodríguez Vivanco, Martín. 1937. "Introducción a La Sociología Pedagógica." Editora Cultural S.A. La Habana, Cuba.
 349. Rodríguez Vivanco, Martín. 1948. "Inspección Escolar (Principios y Técnicas para Mejorar La Enseñanza)" Editorial Cultural. S.A. La Habana, Cuba.
 350. Rodríguez, Aroldo. 1990. "Psicología Social" Ed. Trillas, México.
 351. Rosental, M E Iundin,P. 1981. "Diccionario Filosófico" Editora Política. La Habana, Cuba.
 352. Ruiz, José María. 1994. "La Formación del Directivo visto desde La Universidad". En Revista "Innovación Educativa". No. 3. Madrid, España.
 353. 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 Pedagógica. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba.
 354. Sánchez de Varona, Orlando y Otros. 1977. "El Sistema de Trabajo Docente-Educativo en La Dirección Municipal de Educación" En Seminario Nacional a Dirigentes y Metodólogos de Las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. MINED. La Habana, Cuba, Enero.
 355. Sánchez Linares, Felipe. 1986. "Filosofía Marxista Leninista: Materialismo Dialéctico e Histórico." Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
 356. Sanz García, M^a Teresa. 2001. "Material y Sistema de Trabajo" ([Http://Www.Adi.Uam.Es/~Tsanz/Ma](http://Www.Adi.Uam.Es/~Tsanz/Ma)). Departamento de Economía y

- Hacienda Pública. Facultad de Económicas y Empresariales. UAM, México.
357. Schön, Donald. (S/F). "Deutero-Learning In Organizations: Learning For Increased Effectiveness". *Organizational Dynamics*. E,U,A.
 358. Silvestre Oramas, M y Zilberstein Toruncha, J. 2002. *Hacia una didáctica desarrolladora*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
 359. Soler Fíerrez, Eduardo. 1996. "Inspección y Supervisión". En *Revista Educación* No. 87, (Segunda Época) Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 360. Sosa Rodríguez, Enrique y Penabad Félix, Alejandrina. 1997. "Historia de La Educación en Cuba" Editorial Pueblo y Educación. Tomo 1. La Habana, Cuba.
 361. Soubal, Santos. 1995. "La Educación Avanzada en La Dirección Sistémica de un Municipio de Educación." Tesis Presentada en Opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "Enrique José Varona". La Habana
 362. Steiner, G.A. 1991. "Planificación de La Alta Dirección". Ed. Deusto, S.A. España.
 363. Taylor, F.W. (1915). 1978. "The Principles of Scientific Management". Harper & Brothers Publishers. Nueva York, E.U.A.
 364. Tejada Fernández, J. Y Ferrández Lafuente, E. (2007). La Evaluación del Impacto de La Formación Como Estrategia de Mejora en Las Organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, [.Http://Redie.Uabc.Mx/Vol9no2/Contenido-Tejada2.Html](http://Redie.Uabc.Mx/Vol9no2/Contenido-Tejada2.Html)
 365. Ternevoi, O.C. 1981."La Filosofía en Cuba. (1790-1878)" Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
 366. Tolentino, J. 1994. "Epistemología y Paradigmas para La Administración de Las Escuelas". En *Revista Mexicana de Pedagogía*. Año VII. No. 32. México.
 367. Tse-Tung, Mao (1942). 1960. "Problemas Económicos y Financieros durante La Guerra de Resistencia a La Agresión Japonesa". Ediciones en

- Lenguas Extranjeras. Pekín, R.P. China.
368. Tse-Tung, Mao (1943) 1960. "Acerca de Algunos Problemas de Los Métodos de Dirección." Ediciones en Lenguas Extranjeras. Pekín, R.P.China.
 369. Tundidor Martínez, Ma. del Consuelo. Diseño de un Sistema de información Gerencial de apoyo a la toma de decisiones. www.monografias.com. Recuperado el 22 de septiembre del 2008.
 370. Valcárcel Izquierdo, Norbero. 1998. "Diseño de La Estrategia Interdisciplinaria de Superación para Profesores de Ciencias de La Enseñanza Media", Tesis Presentada en Opción del Grado de Doctor en Ciencias Pedagógica. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.
 371. Valera Alfonso, Orlando. 1999. "El Debate Teórico en Torno a La Pedagogía". Ed. Editemas Avc. Santafé de Bogotá. República de Colombia, Julio.
 372. Valle Lima, Alberto y Otros. 1994. "¿Cómo Transformar La Escuela Cubana Actual? Reproducción Ligera. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
 373. Varona, Enrique José (1901). 1992. "La Instrucción Pública en Cuba. Su Pasado y su Presente". En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 374. Varona, Enrique José (1904). 1992. "Más sobre Exámenes". En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza" Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 375. Varona, Enrique José (1905). 1992. "Síntomas Favorables". En "Enrique José Varona: Trabajos Sobre Educación y Enseñanza" Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
 376. Varona, Enrique José (1905). 1992. Más sobre las Juntas". En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza" Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

377. Varona, Enrique José. (1900). 1992. "Carta al Dr. Luis Montané, El 15 de Octubre de 1900". Archivo Nacional. Donativos y Remisiones. Caja 452. En "Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza." Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
378. Villavicencio, Rolando y Otros. 1995. "Historia de La Pedagogía en Cuba" de. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
379. Vólkov, M. y Otros. 1985. "Diccionario de Economía Política". Editorial Progreso. Moscow.
380. Weihrich, Heinz. 1990. "Excelencia Administrativa: Productividad Mediante Administración por Objetivos". Editado por Enpes. Unidad Administrativa Santiago. La Habana, Cuba.
381. Yáñez González, Eugenio. 1985. "Organización de La Economía Socialista." Instituto Superior de Dirección de La Economía. La Habana, Cuba.
382. Zilberstein, José y Valdés, Héctor. 1998. "Aprendizaje Escolar, Diagnóstico y Calidad Educativa". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba, Enero.
383. Wikipedia. Enciclopedia Libre. Recuperado el 30 de octubre del 2008. Es.Wikipedia.Org/Wiki/Diagrama_Entidad-Relación.
384. Wilson, B. 1993. "Sistemas: Conceptos, Metodología y Aplicaciones", John Wiley & Sons. México.

ANEXO # 1.

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS QUE NORMAN EL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS Y LAS RESERVAS.

Objetivo. Comprobar el tratamiento que se le da en los mismos al subsistema de información en el trabajo con los cuadros y las reservas.

Indicadores a observar.

1. Lugar que se le concede a la información en el trabajo con los cuadros y las reservas.
2. Orientaciones que se brindan para llevar a cabo la misma.
3. En qué medida las orientaciones satisfacen las necesidades del trabajo con los cuadros y las reservas.

ANEXO # 2. GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

Objetivo: Comprobar el tratamiento que se le da la información en función de la eficacia del trabajo con los cuadros y las reservas del ISP.

Objeto de observación: Proceso de trabajo con los cuadros y las reservas.

Medio de observación: Guía de observación

Condiciones de la observación: Directa

Indicadores a observar.	Escala evaluativa		
	Alto	Medio	Bajo
1. El control y procesamiento de la información se realiza en función de los informes estadísticos que se deben rendir a la dirección de cuadros del MINED.			
2. En el proceso se utilizan varias fuentes de información.			
3. Se emplea una estructuración de la información para su uso en la toma de decisiones.			
4. La dinámica del flujo interno de información está sustentada en las necesidades.			
5. El proceso garantiza la concepción del carácter de sistema.			

Escala ordinal para medir los indicadores.

Alto. Cuando realiza correctamente la actividad expresada en el mismo.

Medio. Cuando realiza con dificultades la actividad expresada en el mismo.

Bajo. Cuando no realiza la actividad expresada en el mismo.

ANEXO # 3.

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS CUADROS Y FUNCIONARIOS.

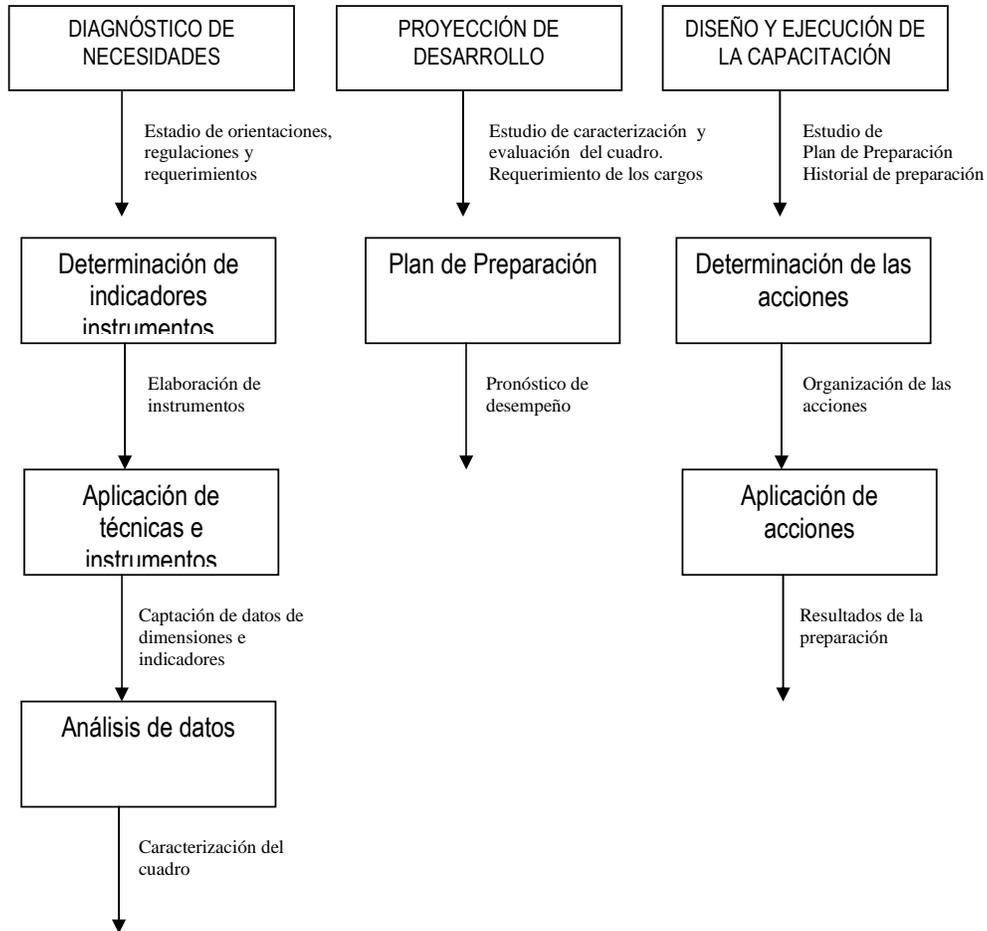
Compañero cuadro o funcionario con vistas a conocer cómo usted realiza el análisis de la información sobre los cuadros y las reservas de su área y ayudar a resolver los problemas que aún existen en el trabajo con los cuadros y las reservas, necesitamos que nos responda con la mayor sinceridad las siguientes preguntas. Por adelantado le agradecemos su cooperación, pues sin ella sería muy difícil culminar con éxito nuestra tarea.

1. ¿Conoce usted los documentos que norman la información necesaria para el trabajo con los cuadros y las reservas? ¿Existe una definición precisa del sistema de información para el trabajo con los cuadros?
2. ¿Las indicaciones contenidas en estos documentos tienen el respaldo necesario en las bases de información almacenadas? ¿Cuáles son sus causas?
3. ¿Se establecen cuáles deben ser sus componentes y funciones?
4. ¿Se orienta el algoritmo funcional que debe caracterizar el sistema?
5. ¿Cómo caracteriza usted el flujo de la información?

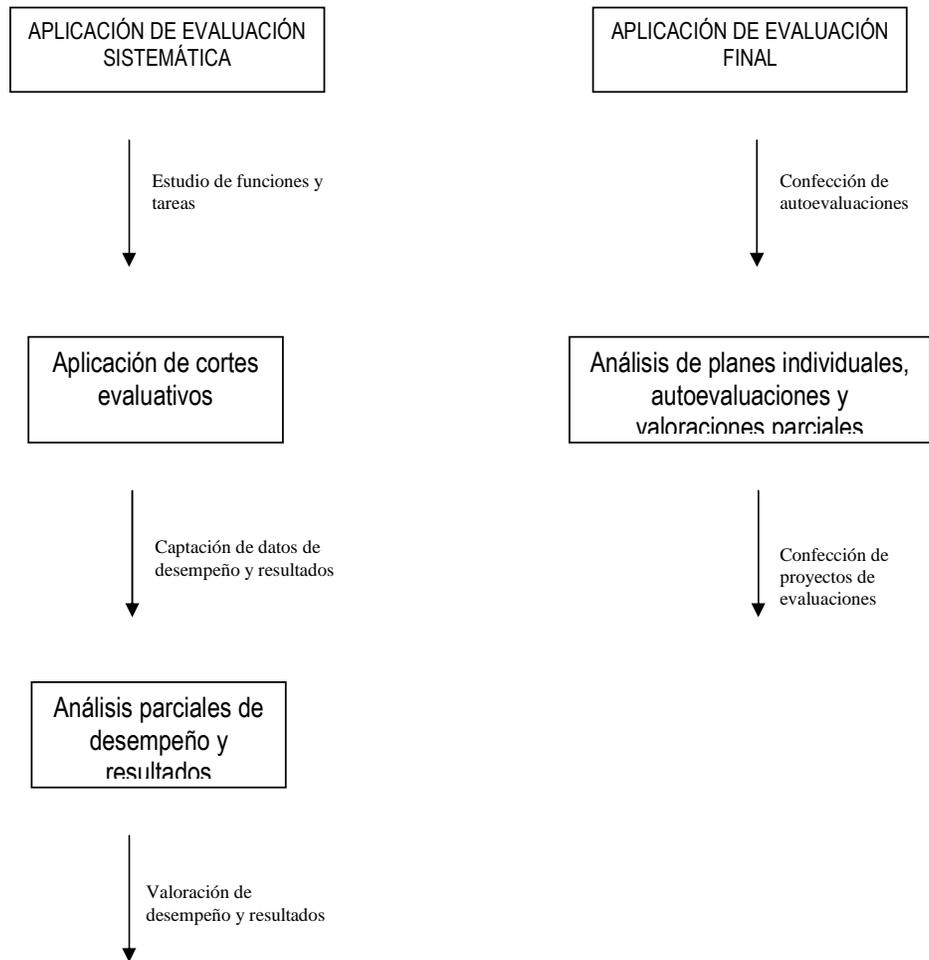
ANEXO # 4

ANÁLISIS DE TAREAS RELEVANTES

TAREAS PRIMARIAS RELEVANTES DEL SISTEMA DE FORMACIÓN



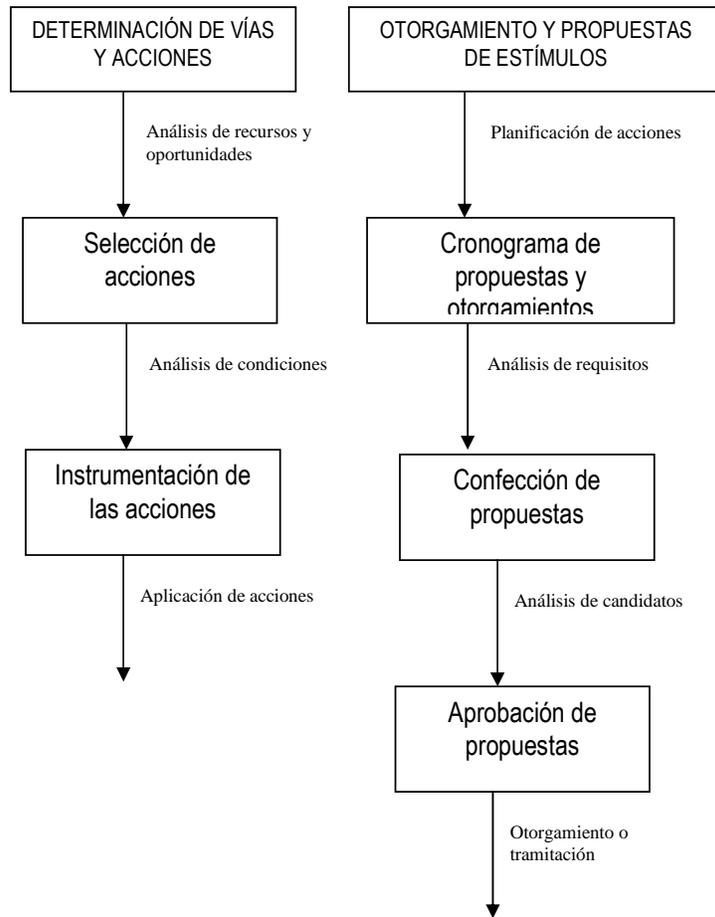
TARES PRIMARIAS RELEVANTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN



TARES PRIMARIAS RELEVANTES DEL SISTEMA DE MOVIMIENTO



TARES PRIMARIAS RELEVANTES DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN



ANEXO # 5

CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN EN LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y LAS RESERVAS DEL ISP.

SUBSISTEMAS	Indicadores Normativos	Historial Preparación	Proyección Superación	Indicadores Nivel de Preparación	Indicadores de resultados	Indicadores de Evaluación	Pronóstico de desarrollo
FORMACIÓN	X	X	X	X	X	X	X
EVALUACIÓN	X			X	X	X	
MOVIMIENTOS	X	X		X	X	X	X
ATENCIÓN	X				X	X	

MEDIO DE CAPTACIÓN	DINÁMICA DE ACTUALIZACIÓN	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	SALIDA DE LA INFORMACIÓN
Formularios creados en cuadros	Semestralmente	Tablas comparativas, tablas resúmenes	Informes en forma de tablas comparativas, tablas resúmenes
Cuadros a través de una guía de acciones	Semestralmente	Tablas comparativas, tablas resúmenes	Idem
Formularios creados en cuadros	Semestralmente	Tablas comparativas, tablas resúmenes	Idem.
Formularios creados en cuadros	Mensualmente	Tablas comparativas, tablas resúmenes	Idem.
Cuadros a	Trimestralmente	Tablas	Idem.

través de una guía de acciones		comparativas, tablas resúmenes	
Formularios creados en cuadros	Mensualmente	Tablas comparativas, tablas resúmenes	Idem.
Formularios creados en cuadros	Mensualmente	Tablas comparativas, tablas resúmenes	Idem.

ANEXO # 6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE

SISTEMA	CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	CONTENIDO DE INFORMACIÓN
Formación	Indicadores normativos	Documentos normativos	Regulaciones y normas
	Proyección de preparación	Plan de desarrollo de los cuadros.	Estado deseado y solución a dificultades
	Historial de preparación	Certificación de curso	Tipo de curso y calificación
		Registro de resultados de acciones	Resultados del desempeño
	Indicadores de evaluación	Certificados de evaluación	Evaluación obtenida
		Informes de cortes evaluativos	Dificultades
	Pronóstico de desarrollo	Planes de desarrollo individual	Estado deseado y solución a dificultades
Evaluación	Historial de preparación		
	Indicadores normativos		
	Indicadores de resultados		
	Indicadores del nivel de preparación	Certificados de cursos	
		Registro de resultados de	

		acciones	
Movimientos	Indicadores normativos		
	Indicadores de resultado	Registros departamental	
	Indicadores de evaluación		
	Pronóstico de desarrollo		
	Indicadores de nivel de preparación		
Atención y estimulación	Indicadores normativos		
	Indicadores de resultados		
	Indicadores de evaluación		

ANEXO # 7

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS.

Compañero(a). En nuestro Instituto se desarrolla la tesis doctoral “**CONCEPCIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DEI SUBSISTEMA DE INFORMACION DE LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN DEL ISP**”, la que está dirigida a la conceptualización de los componentes del subsistema de información para llegar a comprender sus interrelaciones y ver como se materializan en su relación con los demás componentes del sistema de trabajo con los cuadros del MINED. Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado al respecto, por tal razón, le solicitamos que nos responda si está en condiciones de ofrecer sus criterios sobre el referido tema.

Marque con una X. SI _____, NO _____. Si su respuesta es afirmativa favor de llenar los siguientes datos: (Enviar su respuesta a yperez@ssp.rimed.cu)

Nombre y apellidos. .

Institución:

Labor que desempeña: _____ Años de experiencia: _____.

Nivel de Académico o científico: _____

Categoría docente.

Necesitamos antes de realizar la consulta correspondiente, conocer su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez de los resultados. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1. Marque con una (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. (Considere que la

escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 1 hasta el 10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en sus conocimientos y criterios sobre el tema. Para ello, marque con una (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
7. Conocimientos teóricos sobre la dirección educativa.			
8. Conocimientos sobre la importancia de la información como apoyo a las decisiones del personal dirigente en el desarrollo de sus funciones.			
9. Experiencia como profesor o directivo del ISP.			
10. Experiencia como investigador sobre la dirección educativa.			
11. Conocimientos sobre el modelo como alternativa de solución de los problemas de la teoría y la práctica de la dirección.			
12. Conocimientos sobre las nuevas condiciones del trabajo con los cuadros.			

ANEXO # 8. RELACIÓN DE EXPERTOS QUE VALORARON LA PROPUESTA.

No	Nombre y Apellidos	Institución	Años de experiencia como docente	Grado científico o título académico	Categoría docente	Labor que desempeña
1.	Juana María Remedios.	ISP. Silverio Blanco Núñez	35	Doctora en Ciencias Pedagógica	Profesora titular	Asesora de Postgrado
2.	Reinaldo Cueto Marín	ISP. Silverio Blanco Núñez	25	Doctor en Ciencias Pedagógica	Profesor Auxiliar	Director de Relaciones Internacionales
3.	Martha Beatriz Valdés Rojas	ISP. Silverio Blanco Núñez	21	Doctora en Ciencias Pedagógica	Profesora Asistente	Vicedecana de Universalización de la Facultad de Secundaria Básica
4.	Mercedes Fernández Escanaberino	ISP. Silverio Blanco Núñez	33	Doctora en Ciencias Pedagógicas	Profesor Auxiliar	Asesora de Postgrado
5.	Rafael Sánchez López	ISP. Silverio Blanco Núñez	25	Master en Ciencias	Profesor Auxiliar	Vicedecana de Universalización de la Facultad de Media Superior
6.	Caridad Cancio López	ISP. Silverio Blanco Núñez	32	Master en Ciencias	Profesor Auxiliar	Rectora
7.	Dignora Montano	ISP. Silverio Blanco Núñez	33	Master en Ciencias	Profesor Auxiliar	Vicerrectora de extensión universitaria
8.	Regla N. Espinosa Martínez	ISP. Silverio Blanco Núñez	15	Master en educación	Profesora Asistente	Vice-decana de Pregrado de la Facultad de Secundaria Básica.
9.	Dulce Maria Echemendía Arcia	ISP. Silverio Blanco Núñez	28	Master en educación	Profesora Auxiliar	Decana Facultad media superior
10.	Leandro Lima Álvarez	ISP Silverio Blanco Núñez	15	Doctor en Ciencias Pedagógicas	Profesor Asistente	Director del Centro de Estudios Pedagógicos
11.	Ramón Luis	ISP Silverio	32	Doctor en	Profesor	Director de

	Herrera Rojas	Blanco Núñez		Ciencias Pedagógicas	titular	Posgrado
12.	Geonel Rodríguez Pérez	ISP Silverio Blanco Núñez	15	Master en educación	Profesor asistente	Jefe de Departamento
13.	Gladys Betancourt	ISP. Silverio Blanco Núñez	25	Master en Ciencias Pedagógicas	Profesor Auxiliar	Decana de la Facultad de Secundaria Básica
14.	Humberto Calderón	ISP. Silverio Blanco Núñez	14	---	Profesor Instructor	Profesor Departamento de Dirección Científica
15.	Juan Ricardo Jiménez Quintero	DPE Sancti Spíritus	38	---	Profesor Auxiliar a tiempo parcial	Asesor de Sistema de Trabajo DPE
16.	Julio Marcial Gutiérrez Pimienta	ISP. Silverio Blanco Núñez	37	Doctor en Ciencias Pedagógicas	Profesor Asistente	Profesor De CEP
17.	Maria de los Ángeles García Valero	ISP. Silverio Blanco Núñez	30	Doctora en Ciencias Pedagógicas	Profesor Auxiliar	Decana Facultad Infantil
18.	Nancy Calero	ISP. Silverio Blanco Núñez	25	Doctora en Ciencias Pedagógicas	Profesor Auxiliar	Vice-Rectora de Pregrado
19.	Carlos Martínez Mollineda	ISP "Félix Varela"	8 dir.	Máster	Profesor Auxiliar	J' Dpto. D.C.E
20.	Mercedes Ramón	ISP. Silverio Blanco Núñez	25	---	Profesor Asistente	Profesor Departamento de Dirección Científica
21.	Martha Margarita López Ruiz	ISP. Silverio Blanco Núñez	30	Master en ciencias	Profesor Auxiliar	Jefe de Departamento Dirección Científica
22.	Orquidea Teresa Soriano Gómez	ISP. Silverio Blanco Núñez	22	Master en ciencias	Profesor Asistente	Jefe de Departamento Prescolar
23.	Raúl Siles Denis	ISP. Silverio Blanco Núñez	15	Master en ciencias	Profesor Asistente	Jefe de Departamento Informática
24.	José Luis Cruz Díaz	ISP. Silverio Blanco	31	Doctor en Ciencias	Profesor Asistente	Director centro de informática

		Núñez				
25.	Odalís Cardoso	ISP. Silverio Blanco Núñez	20	---	Profesor Asistente	Jefe de Departamento de Cuadros
26.	Xiomara Saroza	ISP. Silverio Blanco Núñez	41	---	Profesor Asistente	Profesora Departamento de cuadros
27.	José Alfredo León Méndez	Sede Pedagógica. Sancti Spíritus	25	Doctor en Ciencias Pedagógicas	Profesor Auxiliar	Coordinador de Carrera de Secundaria Básica
28.	Elena Sobrino Pontigo	ISP. Silverio Blanco Núñez	32	Doctora en Ciencias Pedagógicas	Profesora Titular	Vice-rectora de investigación y posgrado
29.	Alberto Pérez	ISP. Silverio Blanco Núñez	33	Master en ciencias	Profesor Asistente	Jefe de departamento de Primaria
30.	Aldo Ruiz	ISP. Silverio Blanco Núñez	26	Master en ciencias	Profesor Auxiliar	Profesor del Departamento de Ciencias Exactas.

ANEXO # 9

TABLAS QUE SE HAN OBTENIDO MEDIANTE EL EMPLEO DEL LIBRO DE EXCEL PARA LA COMPARACIÓN POR PARES.

Frecuencias absolutas de categorías por indicador							
Indicadores	Categorías						Total
	MA	BA	A	PA	I	NR	
1	7	23	0	0	0	0	30
2	5	25	0	0	0	0	30
3	4	26	0	0	0	0	30
4	2	28	0	0	0	0	30
5	2	28	0	0	0	0	30
6	3	27	0	0	0	0	30
7	6	24	0	0	0	0	30
8	8	22	0	0	0	0	30
9	4	26	0	0	0	0	30
10	4	26	0	0	0	0	30
11	3	27	0	0	0	0	30
12	4	26	0	0	0	0	30

Frecuencias acumuladas de categorías por indicador						
Indicadores	Categorías					
	MA	BA	A	PA	I	
1	7	30	30	30	30	
2	5	30	30	30	30	
3	4	30	30	30	30	
4	2	30	30	30	30	
5	2	30	30	30	30	
6	3	30	30	30	30	
7	6	30	30	30	30	
8	8	30	30	30	30	
9	4	30	30	30	30	
10	4	30	30	30	30	
11	3	30	30	30	30	
12	4	30	30	30	30	

Matriz de relación indicadores-categorías					
Indicadores	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1		X			
2		X			
3		X			
4		X			
5		X			
6		X			
7		X			
8		X			
9		X			
10		X			
11		X			
12		X			

ANEXO # 10.

CUESTIONARIO APLICADO A LOS CUADROS PARA EVALUAR LA FUNCIONALIDAD DEL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS Y LAS RESERVAS DEL ISP.

Compañero cuadro, solicitamos su cooperación para que responda el siguiente cuestionario, le aseguramos el más completo anonimato, no tiene que poner su nombre, solo contestar con la mayor sinceridad.

El trabajo con los cuadros y reservas en nuestro centro es un proceso que necesita ser diagnosticado, ejecutado y evaluado con sistematicidad y coherencia, lo que se logra con un buen subsistema de información que sea útil, actual y que tenga características de disponibilidad. En este momento le proponemos evaluar la funcionalidad del subsistema que se presenta en esta tesis:

1. ¿Considera usted que el subsistema está acorde con las exigencias de los tiempos actuales?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

2. ¿Considera usted que el subsistema comprende la información necesaria para apoyar la toma de decisiones?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

3. ¿Considera usted que el subsistema le proporciona al cuadro la información de forma sistémica, sistemática y coherente?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

4. ¿Considera usted que la información que se incluye en los análisis cuantitativa y/o cualitativa favorecen el trabajo de diagnóstico?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

5. ¿Considera usted que la información externa y/o interna que emplea el subsistema favorecen el trabajo de diagnóstico?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

6. ¿Considera usted que el subsistema analiza información innecesaria o irrelevante?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

7. ¿Considera usted que en el subsistema la ejecución de los procesos internos lógicos se realizan de forma adecuada?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

8. ¿Considera usted que en el subsistema de información que se utiliza responde a las necesidades, condiciones y fines de la institución?

Totalmente____ **Parcialmente**____ **Nunca**_____

ANEXO # 11.

GUIA DEL DEBATE GRUPAL EFECTUADO CON LOS CUADROS PARA EVALUAR LA FUNCIONALIDAD DEL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS Y LAS RESERVAS DEL ISP.

Objetivo: **Reflexionar sobre la funcionalidad que presenta el subsistema de información de los cuadros y las reservas.**

9. ___ Coherencia con las exigencias de los tiempos actuales.
10. ___ Comprende la información necesaria para apoyar la toma de decisiones.
11. ___ Le proporciona al cuadro la información de forma sistémica, sistemática y coherente.
12. ___ La información que se incluye en los análisis, cuantitativa y/o cualitativa favorece el mejor diagnóstico de las necesidades y potencialidades de formación y desarrollo de los cuadros y las reservas.
13. ___ La información que se emplea, externa y/o interna favorece el mejor diagnóstico de las necesidades y potencialidades de formación y desarrollo de los cuadros y las reservas.
14. ___ En la cantidad de información que se analiza existe información innecesaria o irrelevante.
15. ___ La ejecución de los procesos internos lógicos del subsistema se realizan de forma adecuada.
16. ___ La información que se utiliza responde a las necesidades, condiciones y fines de la institución.

ANEXO # 12.

CUESTIONARIO APLICADO PARA EVALUAR LA FUNCIONALIDAD DE LA BASE DE DATOS.

Compañero, solicitamos su cooperación para que responda el siguiente cuestionario, le aseguramos el más completo anonimato, no tiene que poner su nombre, solo contestar con la mayor sinceridad, marcando con una X la categoría que considere más adecuada.

El trabajo con los cuadros y reservas en nuestro centro es un proceso que necesita ser diagnosticado, ejecutado y evaluado con sistematicidad y coherencia, lo que se logra con un buen subsistema de información que sea útil, actual y que tenga características de disponibilidad. En este momento le proponemos evaluar la utilidad de la base de datos que el subsistema emplea como soporte informático.

17. ¿Considera que la base de datos permite añadir con facilidad nuevos tipos de información?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

18. ¿Tuvo usted problemas para acceder a la base de datos?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

19. ¿Considera que el uso de **la base de datos** ha supuesto un gran ahorro de tiempo?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

20. ¿Considera que el uso de **la base de datos** mejoró la puntualidad de sus informes?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

5. ¿Considera que la actualización de los datos, en la base de datos, le fue fácil y rápida?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

6. ¿Considera que la inmediatez en localizar y recuperar información necesaria en **la base de datos** ha contribuido a mejorar la calidad de su trabajo con los cuadros y las reservas?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

7. ¿Considera que **la base de datos** da respuesta a la estructura y organización de los datos en los informes de salida automatizados y a la necesidad de datos procesados, permitiendo así una mejor toma de decisiones?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

8. ¿Considera que **la base de datos** le proporcionó toda la información que necesitaba?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

9. ¿Considera que **la base de datos** le proporcionó la información actualizada?

Totalmente_____ Parcialmente_____ Nunca_____

Anexo 13: Hoja de códigos para la introducción de los datos en la base.

- Códigos para la atención de Salud

AtecSalud	
IdASalud	ASalud
01	Oftalmológica
02	Estomatológica
03	Ambas
04	No

- Códigos para los cargos.

CargosOcup	
IdCargosOcup	Cargo
01	Rector
02	Vicerrector
03	Decano
04	Vice Decano
05	Director Sede
06	Director
07	Jefe de Departamento

- Código para las Categorías Científicas.

CategoriaCient	
IdCategoriaCient	Categoria
01	Doctor en Ciencias
02	Master Ciencias

- Códigos para las Categorías Docentes.

CategoriaDoc	
IdCategoriaDoc	Categoria
01	Instrutor
02	Asistente
03	Auxiliar
04	Titular

- Códigos para las Condecoraciones.

Condecoraciones	
IdCondec	Condecoraciones
01	Distinción por la educación cubana.
02	Medalla José Tey.
03	Orden Frank País I.
04	Orden Frank País II.
05	Medalla Rafael María de Mendive.
06	Premio del Ministro.
07	Premio del Rector.

-

- Códigos para los Resultados de la Evaluación del Cuadro.

FormaEvaluacion

IdEval	FormaEval
01	Exelente
02	Bien
03	Regular
04	Mal
05	No Evaluado

- Códigos para las Militantes.

Militantes

IdMilitantes	Militantes
01	PCC
02	UJC
03	Doble
04	No

- Códigos para los Movimientos de Cuadros.

MovCuadro

IdMCuadro	MovCuadro
01	Promoción
02	Democión
03	Liberación
04	Separación

- Códigos para los Municipios.

Municipio

Idmunicipi	Idprovinc	Descripcion
85	07	Yaguajay
86	07	Jatibonico
87	07	Taguasco
88	07	Cabaiguán
89	07	Fomento
90	07	Trinidad
91	07	Sancti Spiritus
92	07	La Sierpe

- Códigos para las Razas.

Raza

IdRaza	Raza
01	Negro
02	Blanco
03	Mestizo

- Códigos para los Sexos.

Sexos

IdSexo	Sexo
01	Masculino
02	Femenino

