

Estudio diagnóstico sobre el trabajo con los directores escolares noveles en la provincia de Holguín

Diagnostic study on the work with the novice principal's schools at Holguín province

Alexei Romero- Llorente**Pedro Valiente- Sandó****José Javier Del Toro- Prada**

Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

Correo(s) electrónico(s):

aromero@ho.rimed.cu

pvaliente@uho.edu.cu

Recibido: 12 de febrero de 2019**Aceptado:** 15 de julio de 2019

Resumen: El estudio diagnóstico tuvo como objetivo caracterizar el trabajo con los cuadros, en su implementación con los directores escolares noveles, en la provincia de Holguín, considerando dos dimensiones, la experiencia y preparación previa al acceso al cargo y el trabajo que se realiza posteriormente. Los resultados dan respuesta al problema relacionado con la necesidad de conocer el estado en que se encuentra este objeto. La metodología ponderó el empleo de métodos empíricos como la revisión de documentos y las encuestas. Se evidenció que el trabajo con los directores escolares noveles presenta insuficiencias que afectan su permanencia en el cargo.

Palabras clave: Cuadros; Trabajo con los cuadros; Directores escolares noveles; Estudio diagnóstico

Abstract: The diagnostic study aimed to characterize the work with the cadres, in its implementation with the new school directors, in the province of Holguín, considering two dimensions, the experience and preparation prior to access to the position and the work that is carried out subsequently. The results respond to the problem related to the need to know the state in which this object is. The methodology considered the use of empirical methods such as document review and surveys. It was evidenced that the work with the new school principals presents inadequacies that affect their tenure.

Keywords: Cadres; Work with the cadres; Novice principal's schools; Diagnostic study

Introducción

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se convoca a "...continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo..."; así como a "...jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención al personal docente..." y al "...mejoramiento de las condiciones de trabajo..." (Partido Comunista de Cuba, 2017, p. 27). El alcance de estos propósitos involucra a los directores escolares, como directivos principales de la institución educativa, a quienes debe ofrecérsele una atención diferenciada, especialmente durante la etapa inicial de su carrera directiva.

Los Lineamientos también exhortan a: "Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros (...), incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención (...) a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación". (Partido Comunista de Cuba, 2017, p.32).

Los resultados de un estudio exploratorio realizado por los autores en el municipio de Sagua de Tánamo, de la provincia de Holguín, pusieron en evidencia la existencia de problemas en la estabilidad de los directores escolares noveles, expresadas en una cifra elevada de bajas de estos durante los primeros años del ejercicio del cargo. Se pudo constatar que durante el período 2012-2017, en el que fueron nombrados 38 directores escolares, 11 causaron baja en el primer año del ejercicio directivo (28,9%), 13 durante el segundo año (34,2%) y 3 en el tercero (7,9%); 28 (63,1%) laboraron hasta dos años, y sólo el 28,9 % (11 directores) se mantenía en funciones en 2017.

Al analizar las causas de esta creciente inestabilidad se pudo determinar que, en lo fundamental, están relacionadas con: a) el inadecuado estilo de la supervisión educativa que realizan los niveles superiores; b) la falta de asesoramiento y acompañamiento sistemático; c) la incorrecta planificación y organización del trabajo desde la instancia municipal que limita su tiempo y la concentración de su atención en las prioridades de la actividad de la escuela; d) la insuficiente estimulación y reconocimiento del trabajo; e) la falta de pertinencia de la evaluación del desempeño profesional, que no toma en cuenta el momento de la carrera directiva en que se encuentran, así como; f) insuficiencias en la formación previa al acceso al cargo y en la concepción de dicha formación en esta etapa. El análisis causal de la problemática planteada permitió determinar que esta tiene su génesis en la insuficiente aplicación de las directrices establecidas en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno (STCEG), en el momento inicial de la carrera directiva de los directores escolares.

Trabajos precedentes del ámbito iberoamericano (Carrasco, Gajardo y González, 2017; Castro, 2009 y García-Garduño, Slater y López-Grosave, 2011), que fueron estudiados durante el proceso

investigativo, reflejan factores que afectan el desempeño de los directores escolares noveles durante su permanencia en el cargo, coincidentes con los anteriormente señalados.

A partir de la problemática antes expuesta se identificó un problema de investigación que se expresa en: Insuficiencias en el trabajo con los directores escolares durante los primeros años de su carrera directiva afectan su permanencia en el cargo. Para su solución, uno de los objetivos específicos de la investigación se encaminó a caracterizar el estado del trabajo con los cuadros, en su implementación con los directores escolares noveles, en la provincia de Holguín, mediante un estudio diagnóstico cuyo diseño y resultados principales se exponen en este artículo.

Desarrollo

El diseño y ejecución del estudio diagnóstico dirigido a caracterizar el trabajo con los directores escolares noveles, requirió la conformación de un marco teórico referencial que se basó, esencialmente, en el estudio de la normativa e investigaciones precedentes en las que se aborda el trabajo con los cuadros, como una expresión particular de la gestión de recursos humanos, y la atención a los directores escolares noveles o principiantes.

En Cuba, las definiciones especializadas sobre el concepto de cuadro y el trabajo con estos, en su evolución, están recogidas en documentos normativos y políticos que regulan la política y el STCEG: la Tesis y Resolución sobre política de cuadros aprobada en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (1986), actualizada en los congresos posteriores de la organización; los decretos leyes 82 de 1984, 196 de 1999, 236 de 2004 y 251 de 2007 promulgados por el Consejo de Estado de la República de Cuba, y el Decreto 125 de 1984, el acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010 y otros acuerdos aprobados por el Consejo de Ministros.

Desde el análisis de la evolución que ha tenido el concepto en la normativa cubana se puede precisar que el cuadro: a) es un individuo que ocupa un cargo de dirección al que accede por elección o designación, b) posee disciplina ideológica y administrativa y un elevado desarrollo político y moral, c) tiene capacidad para interpretar y orientar a la masa las directivas emanadas de los niveles

superiores; así como para tomar decisiones y mantener la disciplina con el debido nivel de exigencia y, d) es poseedor de una sólida preparación para desarrollar la labor de dirección.

En la normativa cubana (Consejo de Estado, 2010) se establecen tres categorías para los cuadros: directivos superiores, directivos (ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio) y ejecutivos. En la última, que es la categoría más amplia, se incluyen los directores escolares. Por su parte, el trabajo con los cuadros, entendido como el “Conjunto de funciones y actividades que deben llevarse a cabo para cumplir los objetivos establecidos por el Estado en su política de cuadros” (Consejo de Estado, 1986, p.50), es una expresión particular de la gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos (del talento o del capital humano) ha sido ampliamente estudiada por autores como, Chiavenato (2012), Cuesta (2009), Herrera (2017), Martín (2011) y Morales (2006, 2009). Según Morales (2009), “...comprende la integración del conjunto de políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia” (p. 52).

La gestión de recursos humanos se dirige “...a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes, comprometidos y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización” (Levy, como se citó en Valiente, 2001, p.16). Sus procesos, están asociados por tanto (Herrera, 2017): a) con el ingreso a la organización (planeación y pronóstico; diseño y análisis de puestos de trabajo; alineación de competencias laborales y; reclutamiento, selección e inducción); b) con la permanencia en la organización (capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación y estimulación) y; c) con el control en la gestión del capital humano (control y auditoría del capital humano).

El STCEG de la República de Cuba instituido en el Decreto Ley 196 de 1999, como modelo específico de gestión de recursos humanos, tiene el propósito de asegurar la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros. Los principales elementos (procesos) que lo integran son: a) selección y movimiento de cuadros; b) selección y formación de la reserva; c) evaluación;

d) preparación y superación; e) atención y estimulación, y; f) información (Consejo de Estado, 1999, p.3).

Las acciones que conforman los procesos del STCEG son válidas para el trabajo con los dirigentes que se consideran en la categoría de cuadros, en todos los sectores de la vida nacional, entre los que se incluyen los directores escolares. Son de aplicación necesaria en el trabajo con los cuadros noveles, como se ha reconocido históricamente en las directrices de la política de cuadros del país. Los cuadros noveles “...tienen que ser objeto de orientación constante, ayuda y atención directa. Las unidades de cuadros deben priorizar las visitas a este personal y analizar las dificultades y problemas que afrontan con el fin de alertar y propiciar se brinde esta atención por los compañeros que por su cargo o experiencia les corresponda”, se afirma al respecto en documento del Ministerio de Educación (MINED, 1985, p.73).

El director escolar es el dirigente más importante dentro de cualquier sistema educativo. En Cuba se le define como “...el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos, técnicos y administrativos de la docencia, así como dirigir, conducir, supervisar, controlar y evaluar la actuación del personal docente y administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente educativo y toda la vida escolar del centro.” (MINED – OEI, 1995, p.34).

En la literatura no se encuentra un consenso preciso en cuanto a los límites que enmarcan la primera etapa de la carrera directiva del director escolar, en la que se ubica al director novel. Castro (2009) lo define como aquel “...que ha asumido su cargo de manera oficial, con antigüedad no mayor a tres años...” (p. 27). Vázquez, Liesa y Bernal (2016), por su parte, incluyen en esta categoría “...a directores que se encuentran en el segundo y tercer año de ejercicio” (p. 10).

La figura del director escolar novel o principiante, ha sido objeto de estudio por especialistas cubanos y extranjeros. Además de los trabajos de Carrasco, Gajardo y González (2017), Castro (2009) y García-Garduño, Slater y López-Grosave (2011) aludidos en la introducción de este artículo, conviene destacar a Salaverría, Garza y Lorente (2014) y Muñoz y Marfán (2011), que aportan resultados referentes a su preparación y al acompañamiento que deben tener durante este

período de su ejercicio profesional directivo. Weinstein, Cuéllar, Hernández y Fernández (2016), a su vez, estudiaron la socialización de los directores noveles y su liderazgo pedagógico.

El examen de las experiencias encontradas en la literatura, antes citadas, posibilitó identificar pautas para la conformación de un marco teórico referencial relativo al trabajo con los directores escolares noveles. Se hizo notorio, sin embargo, que desde estas experiencias no se aborda con un enfoque integral dicho trabajo, considerando la diversidad de factores y procesos concernientes a la gestión del capital humano.

Con independencia a lo antes expresado, se aprecia la existencia de un creciente consenso sobre la necesidad de atender integralmente a los directores escolares durante los primeros años del ejercicio directivo, privilegiando aquellas acciones que favorezcan su preparación, coadyuven a motivarlos y creen las condiciones para que puedan desempeñarse con éxito.

Metodología utilizada para el estudio diagnóstico

Para la determinación del contenido del diagnóstico, en función del objetivo propuesto, se precisó como variable general la gestión del trabajo con los cuadros en su implementación con los directores escolares noveles, que se operacionalizó en dos dimensiones, ocho indicadores y 28 criterios que delimitan los elementos más específicos relativos a esta variable.

La dimensión uno, relativa a la experiencia y preparación previa al acceso al cargo, incluye dos indicadores: 1.1) experiencia de dirección previa en otros cargos directivos escolares y, 1.2) preparación previa al acceso al cargo.

La dimensión dos, referida al trabajo con los directores escolares noveles en la etapa posterior al acceso al cargo, abarca, a su vez, seis indicadores: 2.1) acceso al cargo, 2.2) preparación en el ejercicio directivo, 2.3) apoyo y acompañamiento en el ejercicio directivo, 2.4) atención y estimulación en el ejercicio directivo, 2.5) evaluación del desempeño profesional en el ejercicio directivo, 2.6) motivación y satisfacción laboral.

Para la recogida de datos relacionados con los indicadores definidos se aplicaron tres cuestionarios de encuesta a una muestra intencionalmente determinada de 45 directores y 10 ex-directores

escolares: el primero (C1) a 36 directores escolares de 11 municipios de la provincia de Holguín, de 92 que comenzaron su actividad directiva en el curso 2017-2018 (el 39,13%), matriculados en el diplomado para directores noveles ofertados por la Universidad de Holguín; el segundo cuestionario (C2) a nueve de los 38 directores del municipio de Sagua de Tánamo (el 23,68 %) que se iniciaron en el cargo en los cursos escolares del 2012-2013 al 2016-2017 y se mantenían en activo al momento de realizarse el estudio; y el tercero (C3) a 10 ex-directores del municipio de Sagua de Tánamo, de 27 que se iniciaron entre los cursos 2012-2013 y 2016-2017 y causaron baja en el propio período (el 37,03 %).

A partir del empleo de métodos y procedimientos estadísticos (cálculo de medidas de tendencia central como la media, la mediana y la tabulación); así como, métodos y procedimientos cualitativos (el análisis de contenido y la triangulación), se realizó el procesamiento y análisis de los datos recopilados en las encuestas. Ello posibilitó obtener la información que caracteriza el estado actual de la variable objeto de estudio.

Resultados del estudio diagnóstico

Dimensión 1: Experiencia y preparación previa al acceso al cargo.

La información relacionada con los indicadores de esta dimensión se obtuvo a partir de los datos aportados en las preguntas incluidas en los cuestionarios C1, C2 y C3.

Indicador 1.1: Experiencia de dirección previa en otros cargos directivos escolares. A partir del análisis de los datos recopilados sobre este indicador se pudo determinar que:

Aun cuando la mayoría (41, de los 55, para el 74,5%) de los directores y ex-directores encuestados (35 y 6, respectivamente) ocupó otros cargos directivos escolares antes de acceder al cargo; 22 (53,7%) sólo transitaron por un cargo y 17 (41,5%) valoraron que el desempeño de los cargos ocupados tuvo una influencia insuficiente en su preparación como futuros directores.

La experiencia acumulada, asociada al tiempo en que ejercieron cargos que preceden al de director, se considera insuficiente, en tanto 15 de los 35 directores que los ocuparon (42,9%) manifestaron no haber estado más años de cinco años en el desempeño de los mismos.

Indicador 1.2: Preparación previa al acceso al cargo.

Sobre la base de los datos resumidos en la Tabla 1 puede colegirse que la preparación previa para el acceso al cargo presentó insuficiencias, lo que puede atestigüarse a partir del número significativo de encuestados que accedieron al cargo sin haber pertenecido a la reserva de cuadros (19,6%), que no contaron con un plan de superación y desarrollo en función prepararse para el cargo (30,9%), y que no sustituyeron al director en algún momento previo al acceso al puesto como parte de su adiestramiento.

Asimismo, de los 29 directores que afirmaron contar con un plan de superación y desarrollo, 11 (37,9%) valoraron como insuficientes las acciones formativas previstas en dicho plan. El 70% (7) de los ex-directores evaluó de bajo y muy bajo el impacto de las acciones formativas en que participó como parte de su preparación para acceder al cargo.

Criterios	Total	Sí	%	No	%
Pertenecían a la reserva de cuadros del cargo	55	46	80,4	9	19,6
Contaron con un plan de superación y desarrollo en función de su preparación para el cargo	55	38	69,1	17	30,9
Sustituyeron al director anterior en algún momento como parte de su preparación para el cargo	55	30	54,5	25	45,5

Tabla 1: Datos sobre la preparación previa al acceso al cargo de los directores y ex-directores encuestados

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 2: El trabajo con los cuadros en su implementación con los directores escolares noveles en la etapa posterior al acceso al cargo.

La información sobre los indicadores de esta dimensión se obtuvo a partir de procesar los datos de las preguntas incluidas en los cuestionarios C1, C2 y C3, aplicada a los directores y ex-directores que constituyeron la muestra.

Indicador 2.1: Acceso al cargo. A partir de los datos asociados a los criterios considerados en este indicador, se precisó que:

La amplia mayoría (41 de 55, para el 74,5%) de los directores y ex-directores accedió al cargo por una urgencia u otra situación coyuntural y no porque así estaba programado.

Aun cuando el 93,3% (42 de 45) de los directores que respondieron los cuestionarios C1 y C2 confirmó el cumplimiento del proceso de entrega-recepción del cargo, sólo el 69,0% de ellos (29 de 42) lo valoró favorablemente (Muy bueno y Bueno). Asimismo, sólo el 58,3% (21 de 36) de los directores que respondieron el cuestionario C1 manifestó tener una percepción satisfactoria sobre la utilidad de la información derivada del citado proceso. Todo lo anterior revela una insuficiencia que debe atenderse, pues una ejecución adecuada de este proceso aporta a los directores que se inician una valiosa información actualizada de la institución que van a dirigir.

Indicador 2.2: Preparación en el ejercicio directivo. El análisis de los datos acopiados sobre este indicador permitió precisar insuficiencias en la planificación del desarrollo profesional durante la primera etapa del ejercicio directivo, lo que se puede aseverar a partir de:

La mayoría de los directores y ex-directores que respondieron los cuestionarios C2 y C3 (11 de 19 para el 57,9%) afirmó no poseer un plan para su desarrollo profesional en esta etapa de la carrera directiva. La totalidad (8) de los que contaron con este plan refirió haber tenido poca implicación en su elaboración.

Sólo el 67,3 % (37 de 55) de los directores y ex-directores encuestados manifestó haber recibido preparación específica para su desempeño como director escolar durante esta etapa inicial de su carrera directiva. De los que hicieron este reconocimiento, 21 (el 56,8 %) señalaron que dicha preparación específica consistió en una “escuela para directores”, en la que las acciones formativas no fueron suficientes, ni se diseñaron a partir de sus necesidades. No obstante, el 86,5 % (32 de 37) de los que respondieron haber recibido preparación específica en esta etapa de su carrera directiva, la consideró de mucha utilidad.

Indicador 2.3: Apoyo y acompañamiento en el ejercicio directivo. El procesamiento de los datos relacionados con los criterios relacionados a este indicador permitió determinar que:

La totalidad (55) de los directores y ex-directores encuestados recibió supervisión (al menos una vez al mes) desde la instancia superior, lo que constituye un elemento favorable.

No obstante, una parte importante de los sujetos sondeados (16 de 55, para el 29,09 %) manifestó insatisfacciones en cuanto a la sistematicidad y oportunidad de la acción supervisora de la estructura superior de dirección.

Indicador 2.4: Atención y estimulación en el ejercicio directivo. El procesamiento de datos relacionados con este indicador, que se muestran en la Tabla 2, obtenidos de los cuestionarios C2 y C3, permitió establecer que:

La mayoría de los directores y ex-directores recibió estimulación moral y/o material por el desempeño y los resultados del trabajo, aunque una parte importante de los ellos (52,6%) considera que esta no fue suficientemente sistemática y oportuna. Aun cuando los que manifiestan haber recibido sanciones son pocos (2), llama la atención que, durante esta etapa de la carrera directiva, en la que deben prevalecer la alerta y el consejo oportunos, estas hayan tenido lugar.

Los sujetos encuestados expresaron una opinión mayoritariamente favorable en relación con las condiciones laborales para desempeñar su actividad directiva, las que valoraron entre buenas y muy buenas. Tal consenso mayoritario no se reveló al evaluar la disponibilidad de los recursos materiales e informacionales con que contaron para desplegar su labor directiva.

Criterios	Total	Sí	%	No	%
Recibieron estímulos morales y materiales por el desempeño y los resultados del trabajo.	19	15	78,9	4	21,1
La estimulación por el desempeño y los resultados del trabajo fue sistemática y oportuna.	19	9	47,4	10	52,6
Recibieron sanciones por deficiencias en el desempeño y resultados de su ejercicio directivo.	19	2	10,5	17	89,4
Contaron con las condiciones laborales adecuadas para el desempeño de su actividad directiva.	19	17	89,4	2	10,5

Contaron recursos materiales e informacionales necesarios para el desempeño de su actividad directiva.	19	13	68,4	6	31,6
--	----	----	------	---	------

Tabla 2: Datos sobre la atención y estimulación en el ejercicio directivo desde la perspectiva de directores y ex-directores encuestados

Fuente: Elaboración propia

Indicador 2.5: Evaluación del desempeño profesional en el ejercicio directivo. En relación con este indicador, sobre la base de los datos que aportaron las encuestas aplicadas, se pudo precisar que:

La mayoría de los directores (45) que respondieron los cuestionarios C1 y C2 no fueron evaluados durante la etapa inicial de su carrera directiva (25 para el 55,6 %). Asimismo, el 64,4% (29) consideró que la evaluación de su desempeño no ha sido sistemática, ni oportuna.

La mayoría de los directores y ex-directores (14 de 19, para el 76,7%) que contestaron los cuestionarios C2 y C3, estiman que la evaluación del desempeño no es diferenciadora en cuanto a la consideración de este momento de la carrera directiva. Manifiestan, al respecto, que no existió distinción alguna entre la evaluación de que fueron objeto y la que se realizó a los directores de más experiencia.

Una parte significativa (4 de 9 para 44,4%) de los directores que respondieron el cuestionario C2 opina que la evaluación del desempeño, en sus primeros años de carrera directiva, no fue desarrolladora y educativa.

Indicador 2.6: Motivación y satisfacción laboral. Los datos acopiados sobre este indicador permitieron concluir que:

La mayoría de los directores en activo (36 de los 45 que respondieron los cuestionarios C1 y C2, para el 80,0 %) manifestó tener un alto nivel de motivación por la actividad que realizan.

Sólo el 56,5% de los directores y ex-directores (31 de los 55 que respondieron los tres cuestionarios) manifestó tener altos niveles de satisfacción laboral. Los principales elementos causantes de la insatisfacción de los restantes (24 de 55, para el 43,6 %) están asociados a las insuficiencias en la atención y el acompañamiento recibido durante la etapa inicial del ejercicio del cargo.

Conclusiones

Los resultados antes expuestos, que caracterizan la gestión del trabajo con los cuadros en su implementación con los directores escolares noveles, a partir de la muestra intencionalmente seleccionada de directores escolares noveles y ex-directores que abandonaron la carrera directiva en su etapa inicial, permitieron establecer las consideraciones siguientes:

Aun cuando existe un consenso global a favor de ponderar el trabajo con los directores escolares noveles, y desde los postulados de la política de cuadros definida por el Estado cubano se le concede prioridad, la aplicación del STCEG con estos directivos tiene limitaciones asociadas a los procesos de selección y formación de la reserva, evaluación, preparación y superación, y atención y estimulación.

El trabajo con los cuadros, en su implementación con los directores noveles tiende hacia un comportamiento favorable en: el desempeño de otros cargos directivos escolares en la etapa previa al acceso; el cumplimiento del proceso de entrega-recepción al acceder al cargo; la supervisión por las instancias superiores; el ejercicio de la estimulación moral y/o material por el desempeño y los resultados del trabajo; así como en lo tocante al nivel de motivación y compromiso por la actividad directiva de que son portadores estos directivos.

Asimismo, dicha actividad, tiende hacia un comportamiento desfavorable en lo concerniente a: a) la influencia de la transición por otros cargos directivos escolares en la preparación para acceder a la dirección de la institución educativa; b) el acceso al cargo a partir de la reserva; c) la pertinencia de la planificación de la superación y preparación de la reserva; d) el impacto de las acciones formativas previas; e) la previsión y cumplimiento del momento del acceso al cargo; f) la utilidad de la información derivada del proceso de entrega-recepción del cargo; y g) la existencia y pertinencia de un plan de desarrollo profesional para la etapa inicial de la carrera directiva y la implicación de los directores principiantes en su concepción.

También tiende hacia un comportamiento desfavorable en cuanto a: h) la pertinencia y suficiencia de las acciones formativas en la etapa inicial de la carrera directiva; i) la sistematicidad y

oportunidad de la acción supervisora y el acompañamiento por la estructura superior de dirección; así como de la estimulación moral y material; j) la disponibilidad de los recursos materiales e informacionales para el despliegue de la labor directiva y; k) la sistematicidad y oportunidad, el carácter diferenciado y el cumplimiento de las funciones desarrolladora y educativa de la evaluación del desempeño.

El análisis causal de los elementos antes expuestos apunta a insuficiencias en los procesos que conciernen al sistema de trabajo con los cuadros en su implementación con los directores escolares noveles. Se confirmó la necesidad de elaborar una propuesta que oriente teórica y metodológicamente su ejecución.

Referencias bibliográficas

Carrasco, A.; Gajardo, J., y González, P. (2017). *La formación de directores en proceso de inducción*. Informe Técnico N°6. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT6_AC_L1_15-12.pdf

Castro, F. R. (2009). *Directores principiantes: dificultades y retos en el desempeño de sus funciones*. (Tesis de Grado de Maestro en Investigación Educativa). Universidad Autónoma de Yucatán, México. Recuperado de <http://posgradofeuady.org.mx/wp-content/uploads/2011/03/Tesis-abi%C3%A1n-Ramiro-Castro-Chan.pdf>

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Brasil: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Consejo de Estado (1986). Decreto Ley No. 82 de 1984. En Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros (pp.49-62). La Habana: Editora Política.

Consejo de Estado (1999). Decreto-Ley 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Palacio de la Revolución, La Habana. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/html/decretoley1.html>

Consejo de Estado (2004). Decreto Ley No. 196 modificado 236. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Palacio de la Revolución, La Habana. (Digital).

Consejo de Estado (2007). Decreto Ley No. 251. Modificaciones al sistema de trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios del estado y el gobierno. Palacio de la Revolución, Ciudad de La Habana. (Digital).

Consejo de Estado (2010). *Perfeccionamiento de los órganos de cuadros de las entidades del estado y del gobierno. Designación, funciones, atribuciones y estructura general*. Ciudad de La Habana. (Digital).

Consejo de Ministros (1986). Decreto 125 de 1984. En Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. La Habana: Editora Política.

Cuesta, A. (2009). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Félix Varela.

García Garduño, J. M., Slater, C.L., y López Grosave, G. (2011). El Director Escolar Novel: Estado de la Investigación y Enfoques Teóricos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (REICE), 9(3), 30-50. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14015564004>

Herrera, K. (2017). La integración de los procesos en la gestión del capital humano. En A. Codina. Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas (pp.631-688). La Habana: Félix Varela y Editorial UH.

Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis Doctoral).

Universidad de Valladolid, España. Recuperado de

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

Ministerio de Educación (MINED) (1985). *Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los cuadros*. Documentos Normativos para el Sistema Nacional de Educación. La Habana.

Ministerio de Educación (MINED) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (1995). Sistema Educativo Nacional de Cuba. Madrid: OEI.

Morales, A. (2006). Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos (Tesis Doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

Morales, A. (2009). Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.

Muñoz, G. y Marfán J. (2011). *Formación y Entrenamiento de los Directores escolares en Chile: Situación Actual, Desafíos y Propuestas de Política*. Recuperado de <http://educacion.udp.cl/facultad-de-educacion-udp-inicio-programa-de-induccion-para-directores-noveles/>

Partido Comunista de Cuba (1986). Primer Congreso, 1975: Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros. En Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros (pp.3-35). La Habana: Editora Política.

Partido Comunista de Cuba (2017). Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. En Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. (Tabloides I y II). La Habana: Autor.

Salaverría, M. P., Garza, I., y Lorente, Á. (2014). *Tutorización de directores noveles y uso de las TIC. Una experiencia en Aragón*. Fórum Aragón: Revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa, (11), 42-44. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/367928>

Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica* (Tesis Doctoral). ISP “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.

Vázquez, S., Liesa, M., y Bernal, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Revista Perfiles Educativos*, 38(151), 158-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/132/13243471010.pdf>

Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M., y Fernández, J. (2016). Director(a) por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Revista Calidad en la Educación*, 44(1), 12-45. Recuperado de <https://calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/issue/view/8>