

Consideraciones teóricas sobre el concepto gobernanza educacional en el ámbito educativo cubano

Theoretical considerations on the concept of educational governance in the Cuban educational field

Magloiris Turruelles López¹

Jorge Luis Reyes Izaguirre²

Yudannys Cano Merino³

Resumen

La competencia gobernanza educacional en directivos, revela en la actualidad, los mecanismos internos de estructura y funcionamiento de las instituciones educativas, así como sus relaciones con el entorno, siendo el contexto económico, político y social un determinante de su identidad, desarrollo y normatividad en función de determinadas metas. El presente trabajo responde a resultados novedosos del proyecto de investigación sectorial, “Sistema metodológico integral para el desarrollo de la competencia gobernanza educacional”, perteneciente a la Universidad de Las Tunas”. Se presenta una síntesis, que desde la teoría, avalan los resultados para el uso del término gobernanza en el ámbito educativo así como su utilidad como competencia en los directivos para la investigación, aplicación y transformación del proceso de dirección educacional y en la implementación de los cambios que suceden con la nueva concepción teórico-metodológica que se experimenta en el Tercer Perfeccionamiento de la Educación en

¹Licenciada en Educación, especialidad Biología. Máster en Dirección Educacional. Directora del nivel Medio-Básico de la Dirección General de Educación Provincial. Las Tunas. Cuba. E-mail: magloiris@dpe.lt.rimed.cu. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8027-3567>

²Licenciado en Educación, especialidad Defectología. Profesor titular. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Subdirector Provincial de la Dirección General de Educación Provincial. Las Tunas. Cuba. E-mail: jorgeri@dpe.lt.rimed.cu ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9933-6619>

³ Licenciada en Educación. Especialidad Primaria. Máster en Educación. Metodóloga de la Dirección General de Educación Provincial. Las Tunas. E-mail: ycanomerino@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9699-406>



Cuba. Tales fundamentos revelan la necesidad de adoptar un enfoque que orienten el proceso de dirección educacional hacia una nueva forma de gobernanza sin perder las esencias de la tradición pedagógica cubana y de las características del modelo de desarrollo socioeconómico y político cubano.

Palabras clave: gobernanza, gobernanza educacional, educación, dirección.

Abstract

The educational governance competence in managers currently reveals the internal mechanisms of structure and operation of educational institutions, as well as their relationships with the environment, with the economic, political and social context being a determinant of their identity, development and regulations based on of certain goals. It responds to innovative results from the sectorial research project, “Comprehensive methodological system for the development of educational governance competence”, belonging to the University of Las Tunas.” A synthesis is presented that from theory supports the results for the use of the term governance in the educational field as well as its usefulness as a competence in managers for the research, application and transformation of the educational management process and in the implementation of the changes that They happen with the new theoretical-methodological conception that is experienced in the Third Improvement of Education in Cuba. Such foundations reveal the need to adopt an approach that guides the educational management process towards a new form of governance without losing the essence of the Cuban pedagogical tradition and the characteristics of the Cuban socioeconomic and political development model.

Keywords: governance, educational governance, education, direction.

Introducción

Se presenta una aproximación teórica para el uso del término gobernanza en el ámbito educativo así como su utilidad como competencia en los directivos para la investigación,

aplicación y transformación del proceso de dirección educacional y en la implementación de los cambios que suceden con la nueva concepción teórico-metodológica que se experimenta en el Tercer Perfeccionamiento de la Educación en Cuba.

La educación en Cuba potencia la interacción escuela-comunidad en función del desarrollo local al concebir las nuevas formas de trabajo que son: la posibilidad de elaboración de un currículo institucional, el proyecto educativo institucional y el trabajo en red, todas con “el propósito de viabilizar la participación de todos los agentes educativos que interactúan en la propia institución y desde la comunidad (...)”. (Ministerio de Educación, 2023, p.1)

Los aspectos descritos obligan a pensar profundamente, sobre qué bases el directivo de la educación genera su influencia y gestión en la implementación de los cambios y la transformación educativa desde su actuación y participación con alta competencia de gobernanza, donde logre integrar los agentes y agencias en el trabajo que desarrollan.

Sin embargo, la práctica educativa advierte insuficiencias marcadas relacionadas con: - poco dominio y aplicación de adecuados métodos y estilos de dirección, -bajo número de actividades planificadas que evidencien un enfoque de anticipación a los problemas de su práctica pedagógica y directiva, -ausencia de un diagnóstico y caracterización detallado de su objeto de dirección y falta integralidad e integración con otros agentes y agencias y problemas en la comunicación.

Ante tal problemática, se plantea como objetivo de este artículo: socializar los principales rasgos, consideraciones teóricas y aportes de este nuevo enfoque de la competencia gobernanza educacional (en lo adelante, CGE) en directivos pertenecientes a este sector.

Las consideraciones teóricas que se comparten, forma parte de las actividades fundamentales y resultados concretos del Proyecto de investigación titulado: “Sistema

metodológico integral para el desarrollo de la CGE” perteneciente a la Universidad de Las Tunas.

Desarrollo

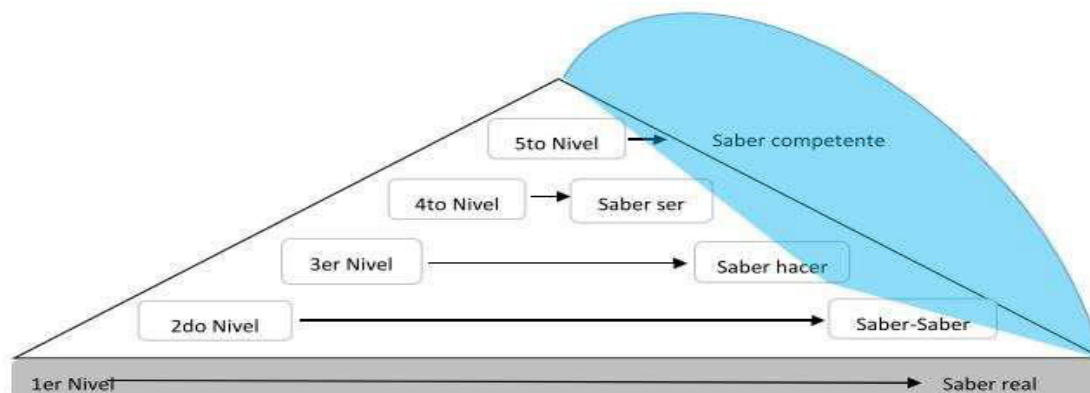
Como antecedente valioso se identifican, los aportes epistemológicos y prácticos concretos del Proyecto de Investigación: “Competencias de Dirección en Educación” (PICDE) que se aplicó en las instituciones educativas de Las Tunas, Cuba. Los investigadores que formaron parte de este proyecto, identifican la competencia como “un comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades, destrezas aplicados al trabajo. Supone una adaptación profesional de determinadas adquisiciones previas en un contexto dado” (Parra et al., 2017).

Se asume la definición del concepto competencia como: configuraciones subjetivas que articulan sentidos subjetivos producidos en la esfera laboral, que regulan la actuación de los sujetos sobre la base del encargo social de la educación (Parra et al., 2022). Como se observa en la figura.1, se declaran los niveles de desarrollo de las competencias, basado en la teoría de los saberes de Tejada (2012): saber-saber, saber hacer, que incluye el saber estar y el saber ser.

La propuesta de los saberes se presenta desde un escalonamiento de las competencias. En tal sentido, el saber competente es la cualidad resultante, e integra los demás saberes (Parra et al., 2019). A partir de los antecedentes abordados, se puede fundamentar teóricamente el concepto CGE para su establecimiento como competencia, en directivos de la educación. Figura. 1.

Figura 1.

Pirámide del escalonamiento de las competencias.



Fuente: Parra et. al, (2019)

En la actualidad, los países están asistiendo y protagonizando una revolución tecnológica, social, económica y cultural sin precedentes. De igual manera, se ha venido insistiendo en una cultura del conocimiento, en la cual cualquier proyecto de desarrollo debe sustentarse en una población altamente educada. Hoy la sociedad parece haber tomado conciencia de esta advertencia y enfoca su mirada crítica con severidad sobre los actores del sistema educacional.

Ahora bien, en este contexto cabe preguntarse: ¿Cuáles son las ideas y características actuales en las políticas de gobernanza de los sistemas educativos a nivel mundial? ¿Cómo se manifiestan en Cuba a partir de los cambios que se experimentan en el Tercer Perfeccionamiento Educacional?; ¿Cómo puede el sector educacional contribuir a fomentar el nuevo enfoque de gobernanza que se promueve en Cuba y asumirlo como una competencia en los cuadros y directivos?

No existe una definición consensuada y estable del concepto de gobernanza, su uso normativo en los últimos años, por parte de varias agencias internacionales constituye un aspecto a tomar en cuenta ya que en la actualidad es producto del debate académico sobre las transformaciones del Estado. La noción de gobernanza se usó inicialmente en las ciencias económicas con el fin de describir mecanismos de coordinación y dirección en el marco de los

procesos económicos, donde nace el término clave de gobernanza corporativa (Garzón y Rodríguez, 2019, p 4).

Existen variadas definiciones de gobernanza, desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, según Zurbriggen (2011), las Naciones Unidas la aprecia como el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno. De una manera reciente, en noviembre de 2015, en reunión en la sede de la UNESCO en París, a la que asistieron ministros de educación y representantes gubernamentales, se aprobó el documento Educación 2030: Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (UNESCO 2015), orientado a impartir directrices para la consecución del ODS 4 en el plano mundial, pero también en el regional y nacional (UNESCO 2016).

Este importante encuentro, estableció la ruta para el desarrollo sostenible y cooperación internacional en materia de educación y en la cual se llegó a consenso de que se “requiere una articulación coherente de la gobernanza.” (Solesin, 2020, p.2) A partir de aquí, existen países en los que se vienen gestando, desde hace varios años, esta nueva concepción para la implementación de las políticas educativas. A continuación se hace referencia a algunos ejemplos.

En México, Parra y Chávez (2016), sostienen el criterio de que la gobernanza de los sistemas educativos se convierte en una tarea fundamental de los gobiernos. Para ello se requiere de la participación de todos los actores involucrados: maestros, directivos, la familia, alumnos, el Estado y los medios de comunicación.

Se ha profundizado en la magnitud de este concepto para las transformaciones llevadas a cabo en la Educación Superior y es así que en Colombia, Brunner (2011), citado por Garzón y Rodríguez (2019) sostiene que la gobernanza en la educación superior, se refiere a la manera en que las instituciones se encuentren organizadas y son operadas internamente y a sus relaciones

con entidades externas con el fin de asegurar los objetivos de la educación superior e involucra dos dimensiones fundamentales: el grado de autonomía institucional que permite operar de manera dinámica y flexible y las modalidades de selección del rector y del equipo de liderazgo, las cuales determinan las orientaciones y la capacidad de transformación de las universidades.

Por su parte en Ecuador, Maldonado et al., (2018) asumen de Rhodes (1996) y Santizo Rodall (2011), la necesaria visión de la red de integración en la cual la gobernanza educativa dinamiza las relaciones entre los diferentes actores interesados, promoviendo procesos de construcción de políticas de manera consensuada. La gobernanza en red implica asumir estilos de gestión colaborativos que se sustentan en la negociación como resultado de la interacción entre los niveles de gobierno, en la red y en la operación misma de los actores.

En Perú, Cuenca (2020), considera que el estudio de la gobernanza de los sistemas educativos es el ejercicio de poder entre los actores de una comunidad educativa “ampliada”; es decir, docentes, estudiantes, familias y funcionarios, pero también de empresas, instituciones políticas, colectivos sociales, entre otros. Estas nuevas formas de vinculación entre sociedad y Estado en el campo educativo, no exentas de intereses, impactan en la construcción de enfoques de reforma, de prioridades de políticas y de diseños de programas.

Por su parte en España ya se habla de evaluación de la calidad de la gobernanza educativa. En este caso, López et al., (2020), ya profundizan en un instrumento de diagnóstico validado mediante un procedimiento Delphi. A partir de los resultados obtenidos, se analizan y discuten los criterios de calidad de la gobernanza educativa que han resultado ser más relevantes, y se extraen algunas conclusiones para la mejora de la educación.

En este sentido, se resumen los rasgos distintivos y los principales actores de la gobernanza educativa identificados por los autores de este trabajo.

Los rasgos distintivos son: la unidad, participación coordinación y colaboración entre los principales actores, la autonomía y libertad académica, la descentralización, los métodos y estilos de liderazgo, la rendición de cuenta, la planificación estratégica y toma de decisiones, el conocimiento y aprendizaje colectivo y la visión de red.

Los principales actores identificados son: la institución educativa, los educandos, las familias, el sector estatal, el sector privado, la sociedad civil y las organizaciones de gobierno, políticas, de masas y estudiantiles.

Parra et al., (2023) afirma que “el estudio histórico, lógico y teórico profundo sobre el concepto gobernanza, permite establecer tres enfoques”. (p.4).

En primer lugar, la gobernanza como homóloga de gobierno la que se fundamenta como forma nueva y diferente de gobernar, caracterizada por la pluralidad de actores con la búsqueda del equilibrio entre el poder público y la sociedad civil.

En segundo lugar, la gobernanza como marco para la gestión pública que considera el predominio de un pensamiento económico y la influencia considerable del entorno.

Y un tercer enfoque se refiere a la gobernanza como marco analítico y es entendida según Hufti, (2009) citado por Parra et al., (2023), como los procesos colectivos formales e informales, que determinan en una sociedad, la toma de decisiones y elaboración de normas sociales con relación a asuntos públicos.

En la figura 2 se observan los aspectos que caracterizan el marco analítico de gobernanza (MAG): el problema, las normas, los actores que intervienen, los puntos nodales, y la determinación de los procesos.

Figura 2.

Marco analítico de gobernanza.

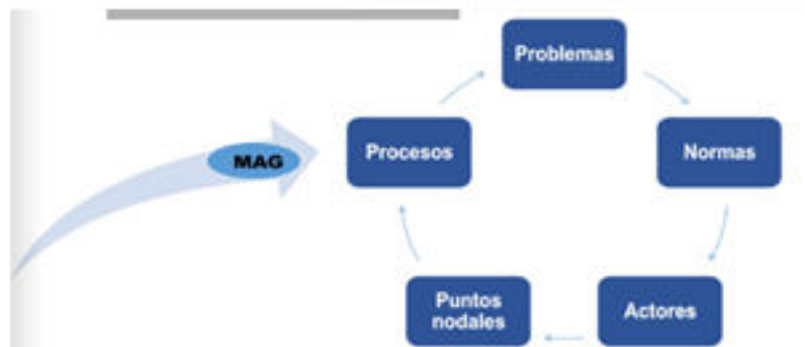


Figura 2: Marco analítico de gobernanza (Parra, 2023)

del

La lógica
esquema orienta al
directivo de la

educación a un proceso de transformación del proceso educativo que dirige, para el cual primeramente debe identificar el problema a transformar con la participación de todos los agentes y agencias, que sea claro, realista y se convierta en un sólido argumento sociológico dependiente del contexto; las normas que constituyen el fruto de los acuerdos para regular el comportamiento de las personas que se dirigen, con diferentes grados de formalidad, apoyando los valores, que estimulen el trabajo en equipo, la adecuada comunicación, el manejo de conflictos y que prevalezca la acción colectiva.

Los actores son los sujetos y colectividades que se definen a partir de una historia, de intereses y con poder para movilizar recursos, bienes, servicios entre otros; los puntos nodales, se identifican como espacios físicos o virtuales donde convergen varios problemas, actores, procesos para tomar decisiones, adoptar acuerdos, todos caracterizados por las relaciones y sus efectos y finalmente los procesos, relatan la historia de cómo se consolida la gobernanza, su análisis busca identificar la evolución de los puntos nodales, la trama de las interacciones entre los actores y su relación con los cambios de las reglas del juego.

En Cuba, la educación es un derecho de todas las personas y está consignado constitucionalmente en el artículo 73 de la Constitución de la República, y constituye una responsabilidad del Estado, que debe garantizar servicios de educación gratuita, asequible y de calidad para la formación integral, desde la primera infancia hasta la educación universitaria de posgrado. (Constitución de la República de Cuba, 2019, p. 6)

Con el empeño de hacer efectivo este derecho, el Estado establece un amplio sistema de instituciones educacionales en todos los tipos y niveles educativos, que brinda la posibilidad de estudiar en cualquier etapa de la vida de acuerdo con las aptitudes, las exigencias sociales y las necesidades del desarrollo del económico-social y el nuevo modelo de dirección de país por Macroprogramas, Programas y Proyectos.

De manera que no solo el papel de las instituciones educativas es crucial en la consecución de la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible a través del proceso educativo, sino también a partir de su compromiso como institución con la comunidad, el territorio, el país y el mundo.

Se reconoce la responsabilidad que corresponde a la sociedad y las familias en la tarea de la educación, lo cual contribuye a una atención más integral de este derecho por los diferentes actores a los que se les atribuye dicha responsabilidad. Como colofón del citado precepto, se encuentra el mandato constitucional de que la ley defina el alcance de la obligatoriedad de estudiar, la preparación general básica que, como mínimo, debe adquirirse; la educación de las personas adultas y aquellos estudios de posgrado u otros complementarios que excepcionalmente pueden ser remunerados.

El mandato deberá concretarse con la futura aprobación de una Ley de Educación, la cual en estos momentos se encuentra en fase de elaboración y se proyecta su discusión para la próxima legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular en el periodo 2024-2025. Según

Pérez (2020), “Este texto legislativo vendrá a suplir la ausencia o vacío normativo que en dicha materia, con rango de ley, existe hasta el presente en Cuba” (p.7).

El Dr. C. Miguel M. Díaz Canel Bermúdez (2023), Presidente de la República de Cuba, al observar la manera en que deben ser enfocados los cambios que se vienen generando en materia de dirección y gobernanza en el sector de la educación, refiere la descentralización de competencias, recursos y decisiones para lo cual se necesita conocimientos; calidad en los recursos humanos, científicos y tecnológicos, sólidas articulaciones entre el sector del conocimiento y el sector de la producción de bienes y servicios; así como políticas públicas que respalden las capacidades con que contamos y debemos construir.

Por otra parte, miembros del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2020) que preside los equipos de investigadores del país, han sistematizado cómo debe ser la mirada actual en materia de dirección, desde lo más genuino de la pedagogía cubana y las corrientes actuales, manifiestan que la complejidad y naturaleza de los problemas en la educación cubana requieren de soluciones con un enfoque más integral y multifacético, que demandan de una transformación en el funcionamiento de las instituciones y modalidades educativas en los diferentes niveles y tipos de educación.

Estas transformaciones, entendidas como procesos sociales complejos, se acometen en el marco del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, en el cual las estructuras de dirección juegan un papel esencial en la conducción de los cambios en las instituciones y modalidades educativas. También apuestan a que los cambios a los que se aspira, se ajustan al desarrollo actual de la sociedad cubana y a la búsqueda de mecanismos de autorregulación y autodirección del proceso educativo, con la participación de los diferentes agentes y agencias como requiere la sociedad que construimos.

De igual forma, estos investigadores consideran la necesidad de un mayor protagonismo de los agentes y agencias que pueden contribuir a la educación, una mayor flexibilidad de los estilos de dirección y del currículo, así como las nuevas modificaciones a los planes y programas del Ministerio de Educación Superior, la creación de las Escuelas Pedagógicas y la necesidad de una mayor preparación de directivos y docentes para llevar a cabo las transformaciones diseñadas.

Estos procederes tienen como antecedentes las experiencias y resultados científicos sobre los modelos para la dirección del cambio y la teoría de la transformación educativa, así como las potencialidades de la Resolución 186 para la introducción de las variables experimentales materializadas en el llamado “Proyecto Educativo” (Mined, 2014).

En este sentido, los procesos de reforma llevados a cabo en América Latina y el mundo han apostado por los “proyectos educativos, como alternativa para lograr el protagonismo de los actores de la institución escolar en los procesos de transformación desde la base, en los cuales se realiza la toma de decisiones.

Valiosos aportes se identifican en el estudio y la sistematización teórica realizada sobre la experiencia dentro y fuera del país del trabajo con el proyecto educativo y la propuesta realizada por Valle (2003), que engloba las estrategias trazadas en la institución, las cuales permiten dar cumplimiento a su encargo social.

En él se exponen los valores, culturas, fines y estructuras de funcionamiento de la institución educativa, que se articulan para conseguir sus propósitos de carácter estratégico en función de una educación desarrolladora. Por tanto, modela cómo debe ser la escuela y diseña las acciones precisas para un período de tiempo que le permita cumplir su misión social, a partir de la toma de decisiones de los estudiantes, profesores, padres y otros factores de la comunidad bajo la guía de la máxima estructura de dirección: el Consejo de dirección.

No obstante, los autores de esta propuesta consideran, que si bien el Consejo de Dirección de la institución educativa constituye el órgano técnico y de dirección que ocupa el lugar rector en la gestión de la educación, sería bueno asumir que aún resulta insuficiente su papel al conocer que hoy existen otros agentes y agencias de la sociedad que se incorporan al proceso educativo y debe otorgársele un papel mucho más protagónico en la toma de decisiones para ser consecuente con los nuevos enfoques de gobernanza educacional que hoy se vienen gestando a nivel internacional y que cada vez ocupan un importante referente para Cuba.

Sin embargo, aún se manifiestan barreras que se deben transformar para que verdaderamente se apliquen estas nuevas concepciones que apuntan a una educación de calidad y son:

- docentes, estudiantes y familias acostumbrados a que sea el maestro quien centre la actividad;
- la tendencia a un estilo normativo en la organización escolar;
- desbalance en la implicación de los diferentes colectivos que conforman la comunidad escolar;
- carencias en la preparación del personal docente;
- inestabilidad en los convenios colectivos;
- resistencia de algunos miembros de la familia y de la comunidad a responsabilizarse con tareas de la institución escolar, entre otros.

En este proceso es necesario ser muy flexibles y creativos, ajustados a las características locales y de la institución; se requiere además de mucho trabajo coordinado en el que todos puedan aportar sus criterios y aspiraciones para el desarrollo de las actividades. Para ello los

nuevos enfoques de gobernanza al igual que la concepción del Tercer Perfeccionamiento Educativo en Cuba.

Se apuesta por el trabajo en red educativa como un sistema de relaciones para la interacción, colaboración, interdependencia y complementación de todos los implicados en: la implementación del proyecto educativo y el currículo institucional y de la modalidad; la conformación de los centros de recursos humanos, materiales, didácticos, metodológicos, organizativos y de nuevas tecnologías; la solución de los problemas identificados y la satisfacción de las necesidades y demandas de los participantes; y la materialización del fin y los objetivos planteados para cada nivel educativo.

De esta manera, si la gobernanza supone la toma de decisiones en contextos complejos y cambiantes con una pluralidad de actores que representan intereses diferentes, los principios de una buena gobernanza garantizan según Parra et al., (2023) “que estén todos los actores que tienen que estar y las condiciones necesarias para la toma de decisiones.” (p. 38) De aquí se determinan los principios:

1. Principio de la participación.
2. Principio de la transparencia.
3. Principio de la rendición de cuenta.
4. Principio de la eficacia.
5. Principio de la coherencia.

Es por eso que la CGE se define como: “los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente a través del sistema de gestión democrática entre la pluralidad de actores que intervienen en el desarrollo efectivo de una determinada comunidad educativa” (Parra et al., 2023, p.46).

Finalmente con la nueva concepción de gobernanza educacional, los autores consideran que el mayor valor estará en la concreción de las nuevas miradas, enfoques, métodos, vías, procedimientos y competencias que puedan adquirir los directivos de cada nivel de dirección en correspondencia con las particularidades de los territorios, para lograr el fin y los objetivos de la educación.

Conclusiones

1. La gobernanza en las instituciones educativas se integra, a partir de una serie de parámetros que involucran diferentes aspectos, necesarios para garantizar la gestión educativa en términos de calidad, excelencia y continuidad de cada uno de los involucrados en el proceso educativo.

2. Una buena gobernanza educacional puede ser entendida, como un escenario en el que existe un claro papel de los diferentes actores en la toma de decisiones (aunque éste pueda ser modificado durante el transcurso de la interacción) y en el que también se definen mecanismos de rendición de cuentas que se vinculan con adecuados resultados educativos.

Referencias

Constitución de la República de Cuba. (2019). <https://biblioteca.clacso.edu.ar>

Cuenca, R. (2020). El futuro de los sistemas educativos en clave de gobernanza. Una introducción. Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Perú. Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação. Vol. 83. Núm. 1. Mayo-Agosto / Maio-Agosto. 238 páginas. Revista cuatrimestral / Revista quadrimestral. Madrid, OEI, 2020. <https://rieoei.org/RIE/article/view/3911>

Díaz Canel Bermúdez, M. M. (2023). La gestión de la ciencia y la innovación en el sistema de la educación general en Cuba. Conferencia magistral. Pedagogía 2023. La Habana. Cuba.

<https://www.presidencia.gob.cu/>

Garzón Daza, C & Rodríguez Parra, P. (2019). La Gobernanza y su incidencia en los procesos de calidad en las instituciones de la Educación Superior. Revista Boletín REDIPE 8 (10): 111-124. Octubre. ISSN 2256-1536.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7528328.pdf>

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). (2020). Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas. Cuba. Editorial Pueblo y Educación, 2020. ISBN 978-959-13-3841-9

López Rupérez, F.; García García, I. y Expósito Casas, E. (2020). Un marco analítico para la evaluación de la calidad de la gobernanza de los sistemas educativos. Universidad Camilo José Cela (UCJC), España; Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 83.

<https://rieoei.org/RIE/article/view/3672>

Maldonado Mera, B. del R., Buenaño Cabrera, J. J., & Benavides Espinosa, K. V. (2018). Aproximación a un modelo de gobernanza del Sistema de Educación Superior ecuatoriano. *Revista San Gregorio*, 1(24), 78–89. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i24.707>

Ministerio de Educación. (2014) Resolución Ministerial 186. “Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015”.

<https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2019/04/7-RM-186-14.pdf>

Ministerio de Educación. (2023). Resolución Ministerial 121. “Nuevas formas de trabajo en las instituciones y modalidades educativas”. Cuba.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

(2015). Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. París.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

(2016). Desglosar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación 2030, guía. París.

https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/archivos/ODS4_0.pdf

Parra, Rosa R. y Chávez, G. (2016). La gobernabilidad y gobernanza de los sistemas educativos y su relación con la implementación de las políticas educativas. Universidad Autónoma de Nayarit. L. Talina, (eds.). Gobernabilidad y política universitarias. Proceedings - ©ECORFAN-México, Nayarit, 2016.

https://www.ecorfan.org/proceedings/CDU_VIII/TOMO%208_8.pdf

Parra, J. F., Gamboa, M. E. & González, M. (2019). Competencia de dirección en educación. Aproximación teórica y realidad. OmniScriptum Publishing Group, Moldova: Editorial Académica Española. <https://www.eae-publishing.com/catalog/details/store/es/book/978-620-0-01061-2/competencia-de-direcci%C3%B3n-en-educaci%C3%B3n-aproximaci%C3%B3n-te%C3%B3rica-y-realidad>

Parra, J. F., Ramayo, Y. & Santiesteban, Y. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. Opuntia Brava, 9(1), 280-290.

<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/934>

- Parra, J. F., Gamboa, Graus, M. E. & Santiesteban, Y. (2022). Metodología para desarrollar la competencia de dirección en educación: Competencias directivas. <https://www.amazon.es/Metodolog%C3%ADa-desarrollar-competencia-direcci%C3%B3n-educaci%C3%B3n/dp/6203883085>
- Parra Rodríguez, J. F. (2023). Hacia una concepción de competencia gobernanza educacional. <http://gobernanza.lt.rimed.cu/2023/11/06/>
- Pérez Véliz, A. (2020). La educación en Cuba a la luz de los derechos fundamentales. Cuestiones constitucionales, (42), 271-308. Epub 09 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.22201/ijj.24484881e.2020.42.14344>
- Solesin, L. (2020). La Gobernanza mundial de la educación, 2030: Los desafíos que plantea un panorama en evolución. Cátedra UNESCO de Educación para el Desarrollo Humano y la Solidaridad entre Pueblos; Universidad Católica del Sagrado Corazón. <https://www.buenosaires.iipe.unesco.org>
- Tejada, J. (2012). La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales en escenarios complementarios de educación superior: marco y estrategia. Educación XX1, 15(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70624504010>
- Valle Lima, A. D. (2003). La transformación educativa. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. ISBN 959-13-0987-2
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles latinoamericanos, 19(38), 39-64. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es)