

## **La gestión de la supervisión al sistema de trabajo con los cuadros y reservas en las instituciones educativas**

### **The management of the supervision of work systems with leaders and partners in educational institutions**

*Jorge Luis Velázquez Fernández<sup>1</sup>*

*Jorge González Ramírez<sup>2</sup>*

*Arismendis Tamayo Pupo<sup>3</sup>*

#### **Resumen**

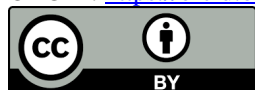
La investigación aborda como problema científico las insuficiencias en la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas en las instituciones educativas, esta se evidencia en la falta de preparación de los funcionarios municipales en los contenidos de los procesos que lo integran, al no abordarse en los programas de las diferentes visitas a las instituciones educativas. Este artículo proyecta la investigación doctoral del autor asesorado por los coautores. La propuesta de solución es una concepción teórica de la supervisión educativa, diseñada con un enfoque sistémico, en la que propone un conjunto de ideas expresadas como fundamentos teórico-referenciales y componentes procesales que explican el contenido de dicha gestión desde el punto de vista teórico-metodológico, y sirven de sostén a un procedimiento que la viabiliza en la práctica supervisora; se emplean en el proceso investigativo los métodos teóricos, los empíricos y además el estadístico. Los beneficios de la propuesta están en que

---

<sup>1</sup>Licenciado en Educación, especialidad Educación Primaria. Dirección General de Educación. Jobabo. Las Tunas, Cuba. E-mail: [velazquezluisj69@gmail.com](mailto:velazquezluisj69@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7302-3903>

<sup>2</sup>Licenciado en Educación, especialidad Pedagogía-Psicología. Universidad de Holguín. Cuba. E-mail: [jorgeglezr1960@gmail.com](mailto:jorgeglezr1960@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9271-6043>

<sup>3</sup>Licenciado en Educación, especialidad Biología. Universidad de Holguín. Cuba. E-mail: [atamayop71@gmail.com](mailto:atamayop71@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6412-4940>



contribuyen al mejoramiento de la gestión supervisora al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones municipales de educación y, el impacto en la capacidad de dirección de los que tienen la misión de dirigir los procesos en las instituciones educativas. En conclusión, esta investigación responde a las necesidades y exigencias del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en el momento histórico-concreto y, a las nuevas estructuras creadas por los gobiernos locales al optimizar su efectividad. En ello radica su actualidad, pertinencia e importancia.

*Palabras clave:* gestión, supervisión, cuadro, reservas, institución

### **Abstract**

The research addresses as a scientific problem the inadequacies in the management of the supervision of the work system of with leaders and their partnerships who would substitute them in their position in a given moment in the educational institutions, this is evidenced in the lack of preparation of the municipal officials in the contents of the processes that integrate it, since it is not addressed in the programs of the different visits to the educational institutions. This article projects the author's doctoral research advised by the co-authors. The proposed solution is a theoretical conception of educational supervision, designed with a systemic approach, which proposes a set of ideas expressed as theoretical-referential foundations and procedural components that explain the content of such management from the theoretical-methodological point of view, and serve as support for a procedure that makes it feasible in the supervisory practice; theoretical and empirical methods are used in the research process, as well as statistical methods. The benefits of the proposal are in that they contribute to the improvement of the supervisory management of the System of Work with the Leaders and Reserves by the officials of the municipal directorates of education and, the impact on the management capacity of those

who have the mission of directing the processes in the educational institutions. In conclusion, this research responds to the needs and demands of the Third Renewal of the National Education Systemic the historical-concrete moment and, to the new structures created by local governments to optimize their effectiveness. Therein, lies its timeliness, relevance and importance.

*Keywords:* management, supervision, readers, partnership, institution

### **Introducción**

El fin de la Escuela de Educación General (Cuba), desde el III Perfeccionamiento educacional, planteado por MINED (2016):

El logro del desarrollo y la formación integral de la personalidad del educando, con una base cultural, en correspondencia con los ideales patrióticos, cívicos y humanistas de la sociedad socialista cubana en su desarrollo próspero y sostenible, expresados en las formas de sentir, pensar y actuar, de acuerdo con sus particularidades e intereses individuales, en correlación con las necesidades sociales, que le permita asumir una concepción científica del mundo y prepararse para la vida. (p. 85)

La institución educativa juega un papel fundamental, y es en ella donde se concretan todos estos cambios, al perseguir como fin la formación integral de la personalidad preparándolo para la vida, que responda a las exigencias de la sociedad a través de la organización adecuada de todos sus procesos al vincular a la familia y la comunidad para el logro de este. Para alcanzar estos propósitos y los recogidos en otros lineamientos y políticas trazadas por el estado cubano, como es el Sistema de Trabajo con los cuadros del estado y el gobierno, y sus reservas (STCEGR) en el Decreto Ley 13/2020 en su artículo 2.1 plantea que:

El Sistema de Trabajo con los Cuadros es el conjunto de procesos que se desarrollan, de modo particular e interrelacionados en la aplicación de la Política de Cuadros y son los

siguientes: Selección y movimiento; reserva; ética y disciplina; preparación y superación; evaluación; atención y estimulación; y control e información de los cuadros. (p. 3)

Por tanto, la supervisión educativa es uno de los procesos que garantiza el desempeño óptimo de los cuadros, como es reconocido por todos los estudiosos de este objeto y declarado en los documentos normativos y jurídicos que establecen la estructura y funcionamiento de los órganos de dirección para lograr la calidad en la gestión de las instituciones educativas.

Una de las características más importante de la supervisión educativa. Según Tamayo (2011):

Durante el siglo XX y primer decenio del siglo XXI, la supervisión educativa ha alcanzado un notable desarrollo, como una de las más importantes concepciones teóricas que abordan diferentes campos del proceso de dirección en la educación y, de manera particular, su proyección desde el escenario que corresponde al nivel municipal de la estructura del sistema educativo, encargado de dirigir toda la red escolar de su demarcación (p. 1-2)

Además, al considerar lo planteado por Soler (1994) al referirse “la supervisión no puede negar su procedencia de la Pedagogía (...) un rastreo hermenéutico pone de relieve que ciertos aspectos de su comprensión como disciplina científica no se llegarían a entender sin esta ligazón de origen” (p. 178). Por otra parte, Pérez (2002) plantea sobre la evolución histórica de la función supervisora “... la historia de la educación en Cuba no puede separarse del propio devenir de la inspección” (p. 9).

En la práctica directiva se ha comprobado que la gestión de la supervisión al proceso del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas es poco aplicada, lo que conllevó a que se asumiera la responsabilidad de realizar un estudio exploratorio en el municipio de Jobabo, de la

provincia de Las Tunas, sobre la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, donde se evidencian insuficiencias en la concepción para el proceso supervisor en las instituciones educativas.

Mediante la utilización de métodos tales como: la revisión de documentos, el estudio de los productos de los procesos y la observación de manera empírica, así como la triangulación de los resultados permite profundizar en las causas y condiciones de estas primeras evidencias negativas, y obtener los resultados siguientes:

- El nivel de preparación de los funcionarios de la dirección municipal de educación para la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas es limitado en relación con el contenido de los diferentes procesos que integran este sistema.

- La proyección de los programas de supervisión, desde la estructura de la dirección municipal de educación en las instituciones educativas por lo general no consideran el contenido de los diferentes procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

- La organización y ejecución en la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas en las instituciones educativas, desde la estructura municipal de educación se centra en las acciones que desarrollan los funcionarios de los departamentos de cuadros y en indicadores que le son de interés a estos departamentos con fines operativos.

- La gestión de la supervisión educativa que se realiza en las instituciones educativas por los funcionarios de la dirección municipal de educación pondera los aspectos vinculados al proceso docente educativo, al limitar su incursión en los procesos vinculados al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

Aun, cuando el análisis de varias obras de autores que estudian la supervisión educativa, permite encontrar elementos que coadyuvan a conformar las bases de un marco teórico

referencial para desarrollar una investigación sobre cómo ha de ser concebida dicha gestión supervisora en el contexto cubano, se aprecia que las literaturas consultadas:

- Enfatizan mayoritariamente en la supervisión educativa a los procesos educativos con énfasis al de enseñanza –aprendizaje, evaluación escolar, trabajo político y el educativo preventivo, y en detrimento de otros como al Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.
- Insuficientes definiciones en el estudio de teorías precedentes que particularicen el concepto de gestión de la supervisión educativa al sistema de trabajo con los Cuadros y sus Reservas en las instituciones educativas por los funcionarios de la estructura municipal.
- Las propuestas teóricas precedentes, relativas a la supervisión educativa, no consideran la modelación de la gestión supervisora al sistema de trabajo con los Cuadros y sus Reservas en las instituciones educativas por los funcionarios de la estructura municipal.

Se llega a la conclusión de que no se cuenta con un referente de carácter teórico-metodológico, de naturaleza sistémica, que modele la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones municipales de educación en las instituciones educativas.

En correspondencia con este escenario el artículo se enfoca en proyectar la necesidad de contribuir en la mejora de la gestión en la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones generales de educación en las instituciones educativas, a través de una concepción teórica de gestión de la supervisión educativa, diseñada con un enfoque sistémico, en la que propone un conjunto de ideas expresadas como fundamentos teórico-referenciales y componentes procesales que explican el contenido de dicha gestión desde el punto de vista teórico-metodológico, y sirven de sostén a un procedimiento que la viabiliza en la práctica supervisora.

## Desarrollo

### Planteamiento del problema de investigación

Insuficiencias en la gestión de la supervisión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas en las instituciones educativas, por la falta de preparación de los funcionarios de las direcciones generales de educación en los contenidos de los procesos que lo integran. A continuación, se describen los componentes claves de la concepción teórico-metodológica:

1. Premisas que sustentan la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones generales de educación en las instituciones educativas.

2. Objetivos de la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones generales de educación en las instituciones educativas

3. Contenidos de la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones generales de educación en las instituciones educativas

4. Métodos para la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones generales de educación en las instituciones educativas.

5. Procedimiento para la aplicación práctica de la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones generales de educación en las instituciones educativas.

La concepción teórica que se propone posibilita a los funcionarios de las direcciones generales de educación contextualizar la gestión de la supervisión, en correspondencia con los

contenidos de los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, y brinda las posibilidades para que estos (principales usuarios de la propuesta) empleen toda su capacidad de dirección; aunque a partir de una condicionante que, en este caso, han sido planteada con carácter de premisa teórica.

En esta investigación, las premisas se dan a partir de generalizaciones teóricas derivadas del estudio sistematizado del objeto investigado y, como tal, constituyen soportes teóricos para la explicación y concreción de la propuesta. Las premisas elaboradas conducen a considerar la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones generales de educación a las instituciones educativas, como un proceso que:

1. Forma parte de la propia actividad profesional, como resultado de su previa concepción, de ahí su carácter consciente y de compromiso:

2. Se considera los preceptos esenciales de la psicología, que condicionan el proceso de supervisión desde una posición dialéctico-materialista desde esta perspectiva, específico en la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas como parte de la formación del capital humano

3. Se consideran las especificidades del desarrollo de la capacidad de dirección en el ámbito educacional.

4. Se considera los rasgos y características de la supervisión, y su contextualización en el ámbito del desarrollo de la gestión en la práctica supervisora.

En correspondencia con el posicionamiento teórico asumido por el autor, acerca las definiciones de gestión de la supervisión y del sistema de trabajo con los cuadros reservas en las instituciones educativas en el proceso de sistematización y el contenido del proceso de la supervisión educativa dentro de la dirección general de educación estudiado, se deriva la



interrogante ¿Cómo diseñar la gestión de la supervisión educativa por los funcionarios de la estructura municipal al sistema de trabajo con los cuadros y reservas en las instituciones educativas?

El proceso investigativo está en correspondencia con el uso de los términos, de la preparación y capacitación que a la vez tiene diversos significados. La preparación es el nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada esfera o con un fin determinado o como el conjunto de enseñanzas, consejos y prácticas con que una persona prepara a otra para que alcance las condiciones físicas o psicológicas necesarias para realizar una acción futura o afrontar una situación desagradable o negativa.

Además, la preparación es considerada también como el estudio, la enseñanza o el entrenamiento. La preparación debe permitir conocer los problemas existentes en los contextos donde se desarrolla la actividad del dirigente o funcionario, por lo que requiere ser valorado sobre bases científicas, como una vía para perfeccionar su labor profesional.

De manera, que la capacitación en gestión de la supervisión educativa se centra en proporcionar a los supervisores las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. Esto incluye desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación, planificación y toma de decisiones, así como conocimientos sobre las políticas educativas, métodos de enseñanza, evaluación y otras áreas relevantes, que en esta investigación se centran en los contenidos del sistema de trabajo con las reservas de los directivos en las instituciones educativas.

Los objetivos de la preparación y capacitación de los funcionarios de la estructura municipal tienen el alcance de lograr la gestión de la acción supervisora al sistema de trabajo con los cuadros y reservas en las instituciones educativas, como proceso inherente a la actividad

profesional de estos funcionarios; así como dominar los contenidos de los procesos que lo concretan, “el qué” (en qué consisten y cómo lograrlos desde el enfoque de sistema).

EL objetivo de la preparación de los funcionarios de las direcciones generales de educación, tienen el alcance de lograr la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reserva a las instituciones educativas, como proceso inherente a la actividad profesional de estos funcionarios; así como dominar los contenidos de los procesos que la concretan, “el qué” (en qué consisten y cómo lograrlos desde el enfoque de sistema).

### **Contenidos de la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas**

A partir de haber asumido en esta investigación, la definición dada por el autor Álvarez (1997), que expresa que el contenido:

Es una parte de la cultura que integra conocimientos, modos de pensar, actuar y sentir, y valores personales y sociales, con el fin de formar integralmente, o sea los tres aspectos del contenido son: conocimientos, habilidades y valores que interactúan dialécticamente.  
(p. 56)

La selección de contenidos bien definidos en el proceso de preparación y superación de funcionarios es un componente fundamental en el sistema de trabajo, que permite perfeccionar la labor de estos y dotarlos de mayores posibilidades para ejercer correctamente sus funciones y responsabilidades; la preparación está vinculada con la calidad y objetividad de la misma, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje de los dirigentes o funcionarios.

A través del proceso de supervisión se debe tener conocimientos de los contenidos específicos de los procesos que conforman el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, a partir de la aplicación de las funciones inherentes a la actividad supervisora, por tanto como

## LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

funcionarios de las direcciones municipales de educación deben, a través del control y evaluación conocer el estado de materialización de las políticas del estado, y el propio desempeño de los cuadros educacionales para derivar y proyectar acciones que permitan mejorar la actividad en el sector y asumirse como un proceso participativo, desarrollador, correctivo, oportuno, flexible y continuo en busca de la calidad del proceso educativo como lo exige el III Perfeccionamiento educacional.

De ahí que su preparación debe conllevar al asesoramiento como otra de las funciones que consiste en un elemento facilitador del cambio educativo prevaleciendo la colaboración, ayuda, apoyo, demostración y, modelación de estos contenidos en aras de proporcionar el desarrollo de capacidades directivas.

Fajardo, (2019) considera que:

La supervisión origina cambios, reformas e innovaciones en los contextos, momentos, situaciones y sistemas educativos teniendo como referente su intervención con autoridad desde sus funciones y competencias establecidas. En este orden, la inspección como sinónimo de la supervisión informa, asesora, media, controla, evalúa, así como avala la calidad educativa. (p. 13)

Y de igual manera, otro importante referente y contextualizado con el objeto de la investigación es lo planteado por, Ayari (2019) donde señala que:

La supervisión es un proceso dinámico y sistemático que permite garantizar el cumplimiento de los fines y propósitos del Estado en sus políticas educativas. Su misión es conducir, orientar, asesorar, controlar, coordinar y evaluar mediante una acción participativa y cooperativa, los cambios y transformaciones que se dan para mejorar la educación. (p. 28)

Todo análisis que se realice sobre la base de la sistematización de las funciones básicas de la supervisión educativa conlleva que para la efectividad de proceso gestión de esta es necesaria una correcta articulación de sus funciones. Esto permitirá a la estructura de dirección de las instituciones educativas, un mejoramiento continuo de los procesos que desarrollan, en especial a la dirección del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas a partir de su diagnóstico, de los principios de la supervisión educativa y en correspondencia con los métodos y/o técnicas, procedimientos y formas organizativas que empleen.

### **Métodos por emplear para la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas**

A partir de que el método, por su esencia, constituye una categoría compleja por lo que encierra su propio concepto en el campo de la investigación. Existen diversas definiciones de autores que lo definen generalmente como la vía para darle cumplimiento a los objetivos propuestos. El método de investigación se refiere a la forma en se lleva a cabo un estudio o investigación con el objetivo de obtener conocimiento o responder a una pregunta de investigación; en este caso relacionada con nuestro objeto- campo investigado.

Además, se considera un conjunto de procedimientos, establecidos a partir de un enfoque, para determinar el programa de capacitación, cursos de superación, sus objetivos, sus contenidos, las técnicas de trabajo, los tipos de actividades, las técnicas de dirección. Hay varias metodologías de investigación que se utilizan en diferentes disciplinas, pero en general, el proceso de investigación sigue algunos pasos comunes: (Identificación del problema; revisión de la literatura para la sistematización del objeto y campo investigado, el diseño de la investigación una vez que se ha realizado la revisión de la literatura.

De ahí diseñar la estrategia de la investigación a través de tareas específicas. Esto implica tomar decisiones sobre el tipo de investigación o estudio que se llevará a cabo; (por ejemplo, experimental, observacional, cualitativo, cuantitativo), seleccionar la muestra o participantes, determinar las variables, e indicadores que se medirán y establecer los métodos y procedimientos que se utilizarán para recopilar y analizar datos, de ahí la interpretación de los resultados, y la comunicación de estos a través de la triangulación de la información. Es importante tener en cuenta que el método de investigación puede variar según la disciplina y el enfoque específico de estudio. Algunas investigaciones pueden requerir pasos adicionales o diferentes enfoques metodológicos.

En esta investigación los funcionarios de las direcciones generales de educación en la supervisión educativa emplean el método que, por su esencia, constituye una categoría compleja, al ser el modo de ejecutar el proceso directivo, porque él ordena, manipula y conduce las actividades y a través del mismo cobran vida los contenidos para el cumplimiento de los objetivos. Es oportuno en el proceso investigativo que se lleva a cabo, combinar y contextualizar, al objeto-campo de investigación, a los métodos sistematizados por la disciplina científica Metodología de la Investigación Educativa y la Psicología como ciencia.

En tanto responden a los objetivos de la supervisión educativa, encaminados a diagnosticar a través de sus propias funciones de control y evaluación el estado inicial, en aras de alcanzar estadios superiores de desarrollo, en la implementación del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, de manera que puedan dar tratamiento eficaz a los contenidos de los diferentes procesos inherentes al sistema, con el asesoramiento y la mediación en caso necesario por los supervisores.

Además, los supervisores realizan visitas a las instituciones educativas y observan directamente en la práctica directiva la interacción entre los cuadros y sus reservas el ambiente de cooperación y asesoramiento a los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas y a otros aspectos relevantes dentro de la dirección, todo esto permite recopilar la información de primera mano, de manera clara y precisa sobre la formación y desarrollo de estos como usuarios.

Por otra parte, los supervisores llevan a cabo entrevistas y encuestas para recopilar información sobre las fortalezas y debilidades, conocer las necesidades de capacitación, las expectativas de cuadros y reservas. Estos revisan documentos como planes de trabajo, planes de desarrollo individual, estrategias de superación y capacitación, informes de evaluación, de visitas entre otros; de manera general los métodos investigativos que se emplean en el proceso de la supervisión educativa de manera combinadas para obtener una visión más completa y precisa sobre la formación y desarrollo de los cuadros y reservas en las instituciones educativas con la aplicación eficaz de los contenidos que encierran los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

Se arriba como conclusión que los métodos que se proponen emplear para revelar la información acerca de la formación y desarrollo de los cuadros y reservas de las instituciones educativas a través del cumplimiento e implementación del Sistema de Trabajo sobre la política de cuadros son los propios de la metodología de la investigación educacional, a saber: la observación, la encuesta, la entrevista (individual y grupal), y el análisis de documentos.

Los componentes de la concepción teórica (premisas, objetivos, contenidos, y métodos para la supervisión) se convierten en punto de partida e hilo conductor para la materialización del

segundo componente de esta concepción, en tanto aseguran la previsión del proceso estudiado y, con ello, aseguran su desarrollo exitoso.

### **Procedimiento para la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas**

El término procedimiento, hace referencia a la acción en la que se ejecuta la actividad. Según Lorenzo (2017), “Su interpretación es tan variada, que su utilización depende del ámbito de actuación de los sujetos en su relación con las esferas del desarrollo social (procedimientos científicos, administrativos, contables, jurídicos, económicos, policiales o criminalísticos, informáticos y pedagógicos, entre otros” (p. 34). También la definición más clásica y conocida de lo que es un procedimiento en la literatura es la de Coll (1986), “Conjunto de acciones ordenadas y finalizadas; es decir, orientadas a la consecución de una meta” (p. 74).

Los autores de la investigación se consideran que un procedimiento es una serie de pasos lógicos y sistemáticos que se siguen para obtener conocimiento sobre una variable determinada. Estos pasos se diseñan para garantizar la objetividad, la replicabilidad y la validación de los resultados obtenidos, de ahí que se asume en esta investigación y como posicionamiento teórico cuando se alude al procedimiento como parte de la concepción teórico-metodológica, las propuestas consultadas de los autores mencionados anteriormente, para llegar a delimitar la estructura del procedimiento que, de forma general, estos coinciden en la manera de concebir un procedimiento, con la estructura que es asumida en la presente investigación y, es la siguiente:

1. Definición del objetivo del procedimiento
2. Precisión de su alcance; es decir, el campo y las limitaciones de su aplicación
3. Definición de las responsabilidades (quién ejecuta el procedimiento y quién lo controla)

4. Planteamiento de las etapas, fases y pasos con la descripción de los procedimientos que se deben tener en cuenta

5. Propuesta de los métodos y técnicas que pueden facilitar la realización de las acciones en cada una de las etapas, fases y pasos del procedimiento

6. Requisitos de la documentación: incluye los registros que recogen la información resultante de la aplicación del procedimiento

A continuación, se explicita el procedimiento considerando dicha estructura en etapas, fases y pasos:

### ***Caracterización del procedimiento***

El procedimiento define el desarrollo de un proceso en el que se produce la descripción, en un orden consecutivo, de las etapas, fases y pasos que han de realizarse para concretar el proceso para la gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas a las instituciones educativas. Esto, a partir de considerar las bases teóricas que fundamentan los componentes explicados en la concepción, con la finalidad de su realización práctica supervisora.

El procedimiento tiene como objetivo de capacitar y preparar a los funcionarios de las direcciones municipales de educación para que a través de la supervisión les facilite el diagnóstico sobre el dominio e implementación de los contenidos de los diferentes procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, utilizando diferentes métodos que, conlleve a una valoración sobre el nivel de desarrollo y cumplimiento de la política de cuadros, y de ahí la derivación de acciones de formación y desarrollo para atender las necesidades de aprendizajes de los cuadros y reservas, a través de los planes de desarrollo, las estrategias de superación, y el perfeccionamiento de los sistemas de planificación y ejecución del trabajo.



### *Alcance del procedimiento*

Como herramienta de carácter metodológico es aplicable para la supervisión a la gestión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones municipales de educación a las instituciones educativas del sistema general de educación. Cumpliendo la secuencia de los pasos metodológicos del procedimiento, el contenido debe ser contextualizado al diagnóstico de cada institución educativa, según a sus características y nivel al que pertenece.

Las principales limitaciones en la implementación del procedimiento pudieran estar relacionadas con la falta de capacidad, responsabilidad y compromiso de los funcionarios de las direcciones generales de educación, máximos responsables de supervisar las políticas del estado, lo que puede originar el incumplimiento de los pasos del procedimiento, añadido a la falta de preparación y dominio de los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas para desarrollar el proceso de manera eficaz.

### *Responsabilidades*

La concepción de este procedimiento define como beneficiarios a los funcionarios de las direcciones municipales de educación y, que a la vez son los máximos responsables para su efectiva aplicación. Estos tienen la función de supervisar la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas; a ellos se les asignan funciones y responsabilidades como metodólogos escolares que a través de las diferentes tipos de visitas y el sistema de trabajo metodológico supervisen la política del estado, y por ende a este importante proceso. Para desarrollar la supervisión como proceso de dirección educativa implica utilizar un **procedimiento** que se concibe por diferentes **Etapas, Fases y Pasos** que a continuación se explica:

#### ***Etapas I: De preparación y planificación para la supervisión***

Fase 1: Determinación y elaboración de los objetivos: Este momento permite definir y elaborar los objetivos a supervisar de manera clara, con metas alcanzables y acciones específicas a seguir, a través de un programa de visita y actividades que como contenido esencial contiene la preparación de los beneficiarios principales que aplicarán la propuesta, y la creación de las condiciones mínimas para la realización de la supervisión. En esta fase se asegura el dominio de los contenidos de los diferentes procesos que conforman al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas como bases esenciales del conocimiento de los responsabilizados para el desarrollo de esta actividad.

Paso 1. Estudio de los constructos teóricos esenciales que integran la concepción del procedimiento. En este paso se asegura la preparación de los funcionarios, los que deben realizar la supervisión a la gestión del Sistema de Trabajo con los cuadros y Reservas a las instituciones educativas. El dominio de los elementos conceptuales, y de los principales fundamentos teóricos de la concepción serán el centro de la autopreparación, e incluidos en el contenido de las diferentes formas que se utilizarán, así como los documentos normativos que establecen la política de cuadro del estado cubano.

Paso 2. Estudio a profundidad del procedimiento. Este paso permite que los funcionarios que se preparen cómo abordar la supervisión a la entrada de una institución educativa, a partir de su caracterización y con la aplicación de diversas técnicas, vías y métodos que propicien el diagnóstico sobre la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

Paso 3. Selección del contenido de la supervisión. A partir del contenido general de los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas que se propone en esta concepción, y al tener en cuenta los procesos a priorizar por etapas, según se establecen en los documentos normativos de la política de cuadros. Se determinan las dimensiones e indicadores para aplicar

los instrumentos y, que a la vez constituye un recurso para estructurar el contenido que se utilizará como base para asegurar el procesamiento de la información.

Paso 4. Selección de métodos, técnicas y la elaboración de instrumentos. Este paso es importante en la concepción organizativa del proceso de supervisión. La selección de los métodos, técnicas y la elaboración de los instrumentos constituye un momento importante, al considerarse la base para la indagación, evaluación y control acerca de la información relacionada con el estado de la supervisión a la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas a las instituciones educativas.

Paso 5. Determinación de las fuentes de información. Las fuentes de información para la supervisión a la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas pueden ser diversas. Estas por lo general, se clasifican en fuentes personales y no personales (documentos). Los cuadros, reservas y el claustro de trabajadores como recursos humanos, se tienen en cuenta por su vínculo entre ellos, para que aporten información sobre los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que demuestran la aplicación consecuente de la política de cuadros expresadas en el dominio y cumplimiento de los procesos que integran dicho Sistema.

### ***Fase 2: Planificación***

Es donde se establece un plan estratégico para la supervisión educativa, se elabora el programa de visita. Esto implica definir las instituciones educativas a supervisar, y los plazos para llevar a cabo la supervisión, la organización y asignación de recursos necesarios para el proceso directivo. Además, conlleva a determinar las responsabilidades y funciones de cada miembro del equipo, así como asignar los recursos materiales, tecnológicos y humanos necesarios.

Las dos primeras fases que contempla la primera etapa para una supervisión eficaz, propician la definición de objetivos y estrategias: considerándose que el primer paso es establecer los objetivos y las estrategias para el proceso directivo. Esto implica identificar las metas a alcanzar y los enfoques o planes de acción para lograr esos objetivos; además juega un papel decisivo, la preparación, la comunicación y delegación ya que una parte fundamental de la gestión directiva es establecer una comunicación efectiva con el equipo supervisor y a la vez transmitir claramente los objetivos y las expectativas, así como delegar tareas y responsabilidades de manera adecuada.

### ***Etapa II: Desarrollo de la supervisión educativa***

Fase 3: Recopilación de datos: La supervisión educativa se basa en la recopilación de datos relevantes sobre el dominio de los contenidos de los procesos que integran el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas. Estos pueden incluir la observación de procesos, actividades, escenarios de dirección y técnicos, la revisión de documentos, materiales normativos, la aplicación de encuestas, entrevistas, entre otras; además en esta fase se realiza el análisis de datos que, una vez recopilado, es necesario analizarlos, triangular la información obtenida y llegar conclusiones.

Esto implica identificar las fortalezas y debilidades en los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, implica monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos, realizar acciones de asesoramiento, proporcionar retroalimentación y realizar ajustes según sea necesario. El análisis de los datos puede ayudar a tomar decisiones sobre la formación y desarrollo de cuadros y reservas como capital humano, al identificar necesidades de capacitación o ajustes a los planes de desarrollo y a las estrategias de capacitación y superación.

En resumen es importante utilizar métodos y herramientas adecuadas para recopilar datos confiables y válidos, de ahí que el contenido esencial de la supervisión radica en la realización de acciones para obtener la información a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación enmarcados en las funciones de control y evaluación, como punto de partida, de diagnóstico y caracterización sobre la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones municipales de educación a las instituciones educativas, ya que como proceso directivo requiere una supervisión constante y un seguimiento de los avances, lo cual de este resultado se asesoran y acompañan a la solución de los problemas existentes y, se actualiza y enriquece los planes y las estrategias de superación y capacitación.

Paso 1. Aplicación de los instrumentos. Se aplican los instrumentos, en correspondencia con los objetivos definidos en el programa de visita, y se completa la información que poseen los funcionarios de las direcciones municipales de educación como beneficiarios del procedimiento para la supervisión a la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas. La aplicación de los instrumentos no se restringe a un determinado momento, si no en las propias etapas que se conciben en el programa previsto, en el propio proceso de interacción con los implicados en el proceso como son los usuarios,(cuadros, reservas, docentes, trabajadores) del centro, al considerar que existen elementos de contenido de los procesos que integran dicho sistema que deben ser diagnosticados a partir de las propias estructuras de dirección existentes en las instituciones educativas.

Paso 2. Triangulación y procesamiento de los datos. Una vez recopilados los datos, es necesario analizarlos y extraer conclusiones. Esto implica identificar fortalezas y debilidades en el proceso de gestión, así como identificar los procesos de mejora. El análisis de datos puede

ayudar a tomar decisiones informadas sobre la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, e identificar necesidades de capacitación o ajustes en los planes y estrategias.

La triangulación y procesamiento de datos son dos conceptos fundamentales en el análisis de datos:

Triangulación de datos: Es un enfoque comúnmente utilizado en la investigación para mejorar la validez y confiabilidad de los datos recopilados, pues es una de las técnicas empleada en la investigación y análisis de datos que consiste en utilizar varios métodos de recopilación y diferentes fuentes de datos, para obtener una información más acabada y completa de un fenómeno o situación que, en esta investigación se enfoca en la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas; tanto es así que se asume que la triangulación es una técnica recomendable en la investigación, en aras del procesamiento más integral de los datos derivados de los instrumentos aplicados. Además, en los momentos actuales es imprescindible el uso de las nuevas tecnologías para procesar los datos, llegar a consensos, regularidades, posiciones y que como condicionante de la propia triangulación es que se centre en el contenido de los instrumentos aplicados.

### ***Etapa III: Evaluación de los resultados de la supervisión***

Fase 4: Retroalimentación y seguimiento: Esta fase permite a través de los resultados obtenidos con la aplicación de diversos métodos y técnicas y su triangulación, lograr una retroalimentación y seguimiento de los procesos más afectados en la aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas; además la gestión de la supervisión educativa implica brindar retroalimentación constante a los actores involucrados en el proceso educativo. La retroalimentación constructiva y oportuna ayuda a mejorar la calidad en la dirección de los

procesos educativos y promueve el desarrollo profesional de cuadros y reservas como capital humano.

Paso 1. Valoración de la información. Proporciona el resultado conclusivo sobre la supervisión a la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones municipales de educación a las instituciones educativas, que emana de la triangulación de la información derivada de los instrumentos. La valoración de la información, por relacionarse con la capacidad y preparación de los funcionarios para cumplir con sus funciones y responsabilidades, tomará en cuenta los aspectos estructurales vinculados a la naturaleza psicológica de las capacidades como ser humano, y los elementos de carácter ético-social que deben caracterizar a los funcionarios y dirigentes de la educación en Cuba.

La capacidad y preparación de los funcionarios sobre aspectos vinculados a la esfera cognitiva como seres humanos, responsables de conducir el proceso de la supervisión a la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, deben reflejar el dominio y el conocimiento relacionado con el contenido de los procesos que integran dicho Sistema y, el desarrollo de las habilidades para la gestión de la supervisión a este proceso.

La preparación en estos aspectos se valorará tomando en cuenta las cualidades que en el orden cognitivo se reconocen en la teoría sobre la supervisión educativa a la gestión de la formación y desarrollo al capital humano en términos internacionales y aplicado en esta investigación a la política de cuadros. Estas cualidades tipifican los logros en esta esfera, que se asocian a los aspectos siguientes: dominio, profundidad, rigurosidad, flexibilidad, precisión en la ejecución, y facilidad para la gestión supervisora con la aplicación de sus funciones de control, evaluación, asesoramiento y mediación.

Fase 5: Asesoramiento y capacitación: La gestión de la supervisión educativa también implica brindar apoyo, capacitación y asesoramiento a los cuadros y reservas como usuarios del proceso investigativo. Esto puede incluir talleres, cursos de formación y capacitación, asesoramiento individualizado y recursos para la gestión de los procesos directivos. El objetivo es fortalecer las habilidades y conocimiento sobre los contenidos de los procesos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas y contribuir al desarrollo profesional del capital humano, que esta investigación es dirigida a los cuadros y reservas de las instituciones educativas. Al finalizar el proceso de supervisión, es importante realizar una evaluación de los resultados obtenidos.

La gestión de la supervisión educativa al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones municipales de educación a las instituciones educativas desempeña un papel crucial en la formación y desarrollo de estos como capital humano en el ámbito directivo. Al planificar, recopilar datos, analizarlos, brindar retroalimentación y asesorar a los cuadros y reservas se puede mejorar la calidad en la gestión educacional.

Además de promover el crecimiento y desarrollo de estos como usuarios de este proceso de dirección en general. Además, el proceso directivo requiere una supervisión constante y un seguimiento de los avances. Esto implica monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos, realizar reuniones periódicas de seguimiento, proporcionar retroalimentación y realizar ajustes según sea necesario, analizar los logros y los procesos de mejora, identificar lecciones aprendidas y desarrollar planes para mejorar y optimizar el proceso directivo en el futuro.

Paso 1. De planificación, y proyección del desarrollo.

La reelaboración de los planes y estrategias de capacitación y superación es donde se determinan las formas y vías de capacitar y preparara los supervisores para atender las



necesidades sobre la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas. Ello exige que desde las direcciones municipales de educación donde se preparan a los funcionarios para cumplir sus funciones como supervisores de la política del estado previa coordinación con los especialistas de cuadros, concreten las acciones que aseguren la atención a sus necesidades. Las formas y vías de capacitación y superación de forma general son las que se pueden concebir en el sistema de trabajo de las direcciones municipales de educación de conjunto con los centros universitarios municipales

Además, este paso tiene una función de prever, planear, diseñar y ejecutar programas de capacitación y superación para los supervisores educativos, con el objetivo de fortalecer sus habilidades y conocimientos en relación con la gestión del capital humano. Estos programas pueden incluir temas como liderazgo, gestión de equipos, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, en consonancia, con la base de datos obtenida de la aplicación del sistema instrumental y las valoraciones realizadas y resumidas con la triangulación, donde emergen las necesidades básicas de aprendizaje de los cuadros y reservas y, de ahí, la proyección, reelaboración y enriquecimiento de las estrategias y programas de capacitación y superación.

Paso 2. Seguimiento a la solución de las necesidades de aprendizaje diagnosticadas en los funcionarios de las direcciones municipales como supervisores de la política del estado, en función de la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas a las instituciones educativas, donde el director general de educación evaluará la evolución en el nivel de desarrollo para desempeñar la supervisión a este proceso de dirección. Esta comprobación tendrá, como método fundamental, la observación a su desempeño profesional, donde debe demostrar conocimientos, desarrollo habilidades y valores precisados específicamente en los elementos del contenido del diagnóstico realizado.

**Propuesta de los métodos y técnicas que pueden facilitar la realización de las acciones en cada una de las etapas, fases y pasos del procedimiento**

En el proceso de supervisión educativa, se emplean diversos métodos investigativos para evaluar la formación y desarrollo del capital humano en el ámbito educativo.

- Observación directa: Los supervisores realizan visitas a las instituciones educativas y observan directamente el proceso directivo, la interacción entre cuadros y reservas, el ambiente de aprendizaje en gestión educativa y otros aspectos relevantes. Esta observación permite recopilar información de primera mano y obtener una visión clara de la formación y desarrollo del capital humano, expresada en la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

- Entrevistas: Los supervisores llevan a cabo entrevistas a los cuadros y reservas y otros actores involucrados en el proceso directivo. Estas entrevistas pueden ser estructuradas o semiestructuradas, y se utilizan para recopilar información sobre las fortalezas y debilidades de los cuadros y reservas, las necesidades de capacitación, las expectativas de estos, entre otros aspectos relevantes.

- Encuestas: Se pueden realizar encuestas a los cuadros y reservas para obtener información cuantitativa sobre diversos aspectos relacionados con la formación y desarrollo del capital humano. Estas encuestas pueden abordar temas como la calidad en la gestión educativa, el clima directivo, la satisfacción de los cuadros y reservas, entre otros.

- Análisis de documentos: Los supervisores revisan documentos como planes de trabajo, planes de desarrollo individual, informes de evaluación de cuadros, registros de actividades desarrolladas, estrategias de capacitación y superación entre otros, para obtener información sobre los procesos de formación y desarrollo del capital humano que es nuestra investigación nuestro campo es el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas. El análisis de estos

documentos permite identificar fortalezas y debilidades en la implementación de las estrategias, planes y los programas de capacitación y superación.

- Revisión de evidencias de aprendizaje: Los supervisores revisan las evidencias de aprendizaje generadas por los cuadros y reservas, como trabajos, exámenes, proyectos, entre otros realizados en cursos, talleres, conferencias y actividades recibidas. Esta revisión permite evaluar el nivel de logro de los objetivos y la efectividad de las estrategias, planes y los programas de capacitación y superación.

### **Requisitos de la documentación**

El plan debe reelaborarse y enriquecerse a partir del resultado del diagnóstico, en su expresión de fortalezas, debilidades, necesidades, y capacidades de dirección que se toman como referencia para prepararlos en la gestión supervisada al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

- Insertarle acciones intencionadas a la estrategia de capacitación y de superación para los funcionarios de las direcciones municipales de educación hacia la supervisión de la gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas a las instituciones educativas, se le en los contenidos más afectados o débiles expresados en el diagnóstico que arrojó la supervisión a las instituciones educativas.

Este componente como parte esencial de la concepción teórica aplicada a través del (procedimiento) es posible, a partir de su proyección, y realización práctica donde se garantiza la retroalimentación en el seguimiento y solución a las necesidades de aprendizaje diagnosticadas en los funcionarios de las direcciones municipales de educación, a través de sus interrelaciones sistémicas de sus propios componentes y, que no es posible la realización práctica del proceso supervisor, sin la previa definición de los objetivos y contenidos, la selección de los métodos

propuestos, cuya naturaleza y exigencias se encuentran definidas y sintetizadas en las premisas teóricas. A su vez, el componente que garantiza la implementación práctica de todo el aparato teórico es el procedimiento el cual, dinamiza el proceso investigado.

### **Conclusiones**

La implementación del procedimiento a partir de una concepción teórica que integra un conjunto de elementos, posiciones, métodos, y modos de actuar respecto a la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas por los funcionarios de las direcciones de educación en las instituciones educativas, puede tener varios resultados esperados, beneficios y cambios entre ellos los siguientes:

1. Constituye una alternativa que posibilitan solucionar las carencias teóricas identificadas en el proceso investigativo relativas a la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas, al ofrecer las bases teóricas y procedimentales para desarrollar este proceso de forma más coherente, preciso e integrador.

2. El procedimiento para la gestión de la supervisión al Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas constituye el recurso que hace posible la concreción de la concepción en la práctica supervisora y, en tal sentido, ofrece una alternativa factible acerca del cómo implementar dicho proceso.

3. La pertinencia del procedimiento se avala por el criterio de los expertos en cuanto a la precisión lograda en su diseño, que permite la implementación práctica del proceso, a partir de la estructura y coherencia de sus etapas, fases y pasos; así como, por la claridad de la orientación que ofrecen estos para desarrollarlo.

4. Su factibilidad se demuestra por las posibilidades de aplicación por los responsabilizados con el Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

### Referencias

- Álvarez, C. (1997). *Didáctica: La escuela en la vida*. Pueblo y Educación.
- Ayari-Flores, L. (2019). La supervisión educativa. Funciones gerenciales para garantizar la eficiencia. *Revista de Educación Mérito. Venezuela*, 28(8), 20-35.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2021). *Decreto-Ley 13 de 2020*. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. La Habana, Cuba.
- Coll, C. (1986). *Marco Curricular para la enseñanza obligatoria*, Editorial Crítica.
- Fajardo, E. (2019). La supervisión educativa en el contexto de los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista SIGNO*. 13(7), 10-15.
- Lorenzo, C. (2017). *Los procedimientos de trabajo con fuentes del conocimiento en la formación inicial del profesional de la carrera Marxismo–Leninismo e Historia*. [Tesis doctoral - Universidad de Ciencias Pedagógicas José de Luz y Caballero].
- MINED. (2016). El III perfeccionamiento del sistema de educación general. En: *Seminario a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos)* Ministerio de Educación. La Habana, Cuba.
- Pérez, E. (2002). Estudio del desarrollo histórico de la inspección escolar en Cuba. [Tesis de maestría - ICCP].
- Soler, E. (1994). *La inspección educativa en las distintas concepciones y sistemas pedagógicos: características y funciones*. [Tesis doctoral - Universidad Complutense de Madrid].
- Tamayo, A. (2011). *La dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación*. [Tesis doctoral - Universidad de Ciencias Pedagógicas José de Luz y Caballero].