



Nº6 Junio 2011

## **TENDENCIAS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA SECUNDARIA BÁSICA CUBANA EN SU ACTIVIDAD PEDAGÓGICA PROFESIONAL DE DIRECCIÓN**

**Lic. Yosvani Julio Miranda-Batista  
Dr. C. Esther María Pino-Guzmán**

### **Resumen**

El artículo aborda la dinámica del proceso de desempeño del director de la escuela secundaria básica cubana en su actividad pedagógica profesional de dirección, con posterioridad a 1959 y hasta la actualidad. El análisis histórico realizado reconoce la presencia de períodos, etapas y fases. Se identifican tendencias y regularidades del proceso de desempeño del director de la escuela secundaria básica cubana.

**Palabras claves:** director, escuela secundaria básica, desempeño, tendencias.

### **Abstract**

The article approaches the dynamics of the process of acting of the director of the Cuban secondary school in his/her pedagogic- professional activity of direction, after 1959 and until the present time. The carried out historical analysis recognizes the presence of periods, stages and phases. Tendencies and regularities of the process of acting of the director of the Cuban secondary school are identified.

**Key words:** director, secondary school, process of acting, tendencies.

### **Introducción**

La coincidencia en la necesidad de realizar profundas transformaciones en la educación secundaria es recurrente en la bibliografía que sobre la temática ha sido consultada. Universalizarla y mejorar su calidad, garantizar la igualdad de acceso, permanencia y egreso, en el marco de la equidad social y a partir del reconocimiento y el respeto por la diversidad, son entre otras, metas educativas para el 2021 promovidas por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la

Ciencia y la Cultura. Es un reto al futuro lastrado por desafíos pendientes.

En Cuba, desde la toma del poder político de 1959 se asume la reforma de la enseñanza como tarea fundamental de la política educacional, siendo concebida como un proceso dinámico, en el que las estructuras serán sometidas a transformaciones constantes en relación con la evolución y los cambios de la vida del país.

Para lograr estos propósitos, es ineludible continuar perfeccionando el desempeño de los directores de las escuelas secundarias básicas como componente decisivo para el éxito de las políticas trazadas. En tal sentido, el propósito de este artículo lo constituye la revelación de las tendencias y regularidades del proceso de desempeño del director de la escuela secundaria básica cubana.

## **Desarrollo**

Adentrarse en el desempeño del director de la secundaria básica cubana, precisa, necesariamente penetrar su esencia y poder determinar su concatenación con otros hechos y fenómenos de la realidad objetiva, es preciso, en palabras de V. I. Lenin: "...observar cada problema desde el punto de vista de cómo surgió en la historia, qué etapas principales pasó este fenómeno en el proceso de su desarrollo y, desde el punto de vista de su desarrollo se debe ver en qué se convirtió este objeto en la realidad."<sup>1</sup>

Para el estudio histórico lógico de las tendencias del desempeño del director en la secundaria básica cubana se reconoce la presencia de períodos, etapas y fases, no obstante "estas delimitaciones, como en general todas las que se dan en la naturaleza o en la sociedad, son delimitaciones convencionales y móviles, relativas y no absolutas (...) solo de un modo aproximado tomamos los hechos históricos más destacados, como jalones de los grandes movimientos históricos."<sup>2</sup>

En tal sentido se emplea la periodización de la doctora Pino Guzmán<sup>3</sup>, quien refiere que en el período de la Revolución en el poder, se pueden enmarcar dos etapas fundamentales: la democrático-popular, agraria y antiimperialista, que cronológicamente se extiende desde 1959 hasta abril de 1961 en que el entonces Primer Ministro Fidel Castro declara cumplido el Programa del Moncada y el carácter socialista de la Revolución y una segunda etapa correspondiente a la construcción socialista que se extiende desde 1961 hasta la actualidad, en la cual frecuente y convencionalmente se distinguen como fases esenciales las cinco comprendidas en cada uno de los distintos espacios sucesivos de su desarrollo histórico:

Fase I (de abril de 1961 a 1975)

Fase II (de 1975 a 1980. I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).  
Institucionalización del país)

Fase III (de 1980 a 1990. II y III Congresos del PCC. Rectificación de errores y  
tendencias negativas)

---

1 Lenin, V.I. (1983): Obras Completas. Tomo XXI, p.127.

2 Lenin, V.I. (1983): Obras Completas. Tomo XXI, p.142-143.

3 Pino Guzmán Esther María. La excelencia en la dirección educacional latinoamericana. Un Paradigma alcanzable. Editorial San Remo. Perú 2007.

Fase IV (de 1990 al 2000. Período Especial, IV y V Congresos del PCC)

Fase V (del 2000 a la actualidad)

Los indicadores fundamentales para el estudio de las tendencias son: la dinámica de la Educación Secundaria Básica y la presencia de los rasgos que caracterizan el desempeño del director de la secundaria básica<sup>4</sup>.

Primera etapa: democrático-popular, agraria y antiimperialista (desde 1959 hasta abril de 1961 en que el Comandante en Jefe Fidel Castro declara cumplido el Programa del Moncada y el carácter socialista de la Revolución)

Con la llegada al poder del Gobierno Revolucionario y el inicio de las transformaciones sociales desde el propio año 1959, la dinámica educativa se encaminó fundamentalmente a “dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales”<sup>5</sup>. Por primera vez se inicia un proceso que posibilitó el acceso a los servicios educacionales a toda la población cubana. La Educación Secundaria Básica<sup>6</sup> comienza a cambiar el estado crítico que poseía.

Segunda etapa: construcción socialista. Fase I (de abril de 1961 a 1975)

La declaración del Carácter Socialista de la Revolución Cubana y posteriormente la Ley de Nacionalización de la Enseñanza, firmada el 6 de junio de 1961, marca el inicio del tránsito hacia una escuela fundamentada en una pedagogía martiana y marxista, que provoca un cambio en los paradigmas históricamente asumidos por la educación.

Se inicia una dinámica sistemática en el subsistema de la Educación Secundaria Básica y con esta en el desempeño del director como proceso determinado por el movimiento del subsistema. Se caracteriza por la redefinición de su función social, en correspondencia con el carácter socialista de la Revolución Cubana, un incremento de la cantidad de centros y de la matrícula (con énfasis al final de la fase en estudio), prevaleciendo la formación general de los educandos. Se establece la relación del estudio con el trabajo como principio básico. En función de tales particularidades, se encuentran los rasgos que caracterizaron el desempeño del director.

El desempeño de los directores estaría orientado a lograr la inclusión de poblaciones en edad escolar históricamente excluidas, además de propiciarle a los colectivos docentes una formación pedagógica y el dominio del contenido de las asignaturas que se impartían en el centro en correspondencia con los cambios realizados en los

---

4 Los rasgos que caracterizan el desempeño del director de la secundaria básica asumidos en la investigación son los que establece el MINED para la evaluación de los cuadros: Resultados del trabajo; Capacidad de dirección; Preparación para el cargo y superación; Atención y desarrollo de los subordinados y la reserva; Características personales e integridad.

5 MINED. La Educación en Cuba. Congreso Pedagogía 97[CD-ROM], La Habana, Cuba. 1997.

6 La ley No. 680 de Reforma Integral de la Enseñanza, del 23 de marzo de 1959, plantea en su Artículo 8 que: “La Enseñanza Secundaria comprenderá el conjunto de instituciones escolares y demás servicios docentes encargados de atender la formación y el aprendizaje de los alumnos entre el sexto grado y el nivel universitario, con el objetivo de abarcar la etapa educacional propia de la adolescencia. Tendrá dos ciclos o etapas.

planes y programas escolares para lograr la unidad del Sistema Nacional de Educación.

En consecuencia con los sustentos marxistas del proyecto social, la vinculación del estudio con el trabajo se concreta con la creación en la década del 60 de las escuelas al campo y en el campo, como parte de la formación laboral y política ideológica definida en los programas de estudios. En este sentido se orientaría la secundaria básica como principio básico y con ella el desempeño del director.

El Congreso Nacional de Educación y Cultura desarrollado en 1971 tributa al interés por diagnosticar las modificaciones introducidas en la dinámica de la realidad educacional y dentro de esta la secundaria básica. Se inicia el Diagnóstico y Pronóstico Científicos del Sistema Nacional de Educación.

En el año 1972, surge el Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech” con el objetivo de darle respuesta a la explosión de matrícula en la secundaria básica como resultado del egreso masivo del nivel primario. Como parte de la formación de los futuros profesores de secundaria básica se desarrollan las prácticas docentes en las escuelas, tarea rectorada por el director en su desempeño, con la responsabilidad de que los docentes aportaran a la formación del estudiante la experiencia acumulada, siguiendo sus propios métodos de trabajo.

No obstante las transformaciones y resultados del subsistema, el estudiante continuó con numerosas asignaturas casi siempre poco relacionadas provocando un saber atomizado. Estas eran impartidas por varios profesores, quienes laboraban en diversos grupos lo cual limitaba las posibilidades en el trabajo educativo.

Acorde a lo anterior, las relaciones funcionales establecidas por el director en su desempeño con la comunidad pedagógica continuaron desarrollándose conforme a las exigencias políticas del momento y tomando como base la asimilación de los conocimientos sobre distintas asignaturas por los alumnos.

La tendencia del desempeño del director de la secundaria básica en esta fase fue condicionada por la masificación y diversificación del subsistema, que implicó cambios en el orden estructural y funcional, así como por la centralización de la política educacional y del sistema educativo. La autonomía de los centros educacionales para la toma de decisiones del director en su desempeño es relativamente instituida. Se inicia el proceso de centralización- descentralización.

El desempeño incorpora funciones, procesos y relaciones en respuesta a las necesidades del modelo de escuela secundaria básica implementado, lo cual precisa, como tendencia, de un director con características personales acordes a las demandas del sistema político en ciernes, con mayor preparación para asumir tal responsabilidad; aumentar su capacidad de dirección para incidir positivamente en la atención al desarrollo de los subordinados dadas las nuevas condiciones en que se desenvuelve la secundaria básica y elevar, por tanto, la calidad de la educación.

### Segunda etapa construcción socialista. Fase II (de 1975 a 1980. I Congreso del PCC. Institucionalización del país)

El Primer Congreso del PCC, celebrado en 1975, al analizar la situación del sistema educacional en la Tesis y Resolución sobre política educacional, define los conceptos, principios, objetivos y lineamientos sobre la formación integral de las

nuevas generaciones.

En los citados documentos se plantea: “El director de un centro escolar desempeña un destacadísimo papel, es la máxima autoridad de esa unidad docente. Él tiene la importante tarea de conducir con eficiencia el trabajo docente – educativo apoyado en el colectivo del centro y en la participación de padres y alumnos. De su experiencia pedagógica depende en gran medida, los resultados de su labor”<sup>7</sup>.

Se incorpora, en su desempeño la representación del Partido y del Estado en la escuela; encargado de garantizar el cumplimiento de las directivas, indicaciones, normas y regulaciones oficiales emanadas desde las referidas instancias.

A partir de 1975 se inicia el primer Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, para garantizar el cumplimiento de la política educacional trazada por el Primer Congreso del PCC, dirigido a “mejorar y fortalecer la eficiencia del sistema de modo que pueda responder exitosamente a la solución de los problemas que plantea la formación comunista del hombre nuevo y el desarrollo económico-social del país”<sup>8</sup>.

Los cambios introducidos en el Sistema Nacional de Educación, incidieron en las modificaciones del desempeño de los directores de las escuelas secundarias básicas, en respuesta a las exigencias políticas y sociales del momento. Se fortaleció la formación político-ideológica y patriótico- internacionalista.

Esto fue evidenciado en los seminarios nacionales para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de Educación los cuales fueron marcando la pauta en cuanto a las nuevas necesidades en el desempeño de los directores. En ellos se plantea que el director debe responder por los resultados del trabajo de:

- El colectivo pedagógico
- El colectivo de alumnos y
- El personal técnico y administrativo de la escuela.<sup>9</sup>

Tenía a su cargo el papel principal en la organización de la vida de la escuela, de la planificación adecuada de todas las actividades docentes y educativas en estrecha coordinación con las organizaciones del centro y de la comunidad y debía ser capaz de garantizar la existencia de las mejores relaciones entre los integrantes del colectivo que dirige en plena correspondencia con esas directivas e indicaciones.

Considerado como el primer profesor de la escuela, con capacidades no solo para dirigir hábilmente, sino también para brindar ayuda metodológica al colectivo.

En el citado seminario se plantean las distintas relaciones que establecía. Las fundamentales eran:

- relaciones con su colectivo de trabajo,

---

7 Resolución de Política Educacional del Primer Congreso del PCC. 1975.

8 MINED. Balance del curso 1973-1974 y principales tareas del curso 1974-1975.

9 MINED. Seminarios Nacionales a Dirigentes Educativos, 1era parte, Enero, 1977.

- relaciones con los alumnos,
- relaciones con los padres de los alumnos,
- relaciones con las organizaciones políticas y de masas del centro y de la comunidad,
- relaciones con los centros de producción o servicios.

Definido por Fernández, J. R. como "...el organizador principal, el metodólogo del proceso docente – educativo y sobre él descansa la responsabilidad en cuanto a la capacidad del colectivo pedagógico para cumplir las tareas ante él planteada. El trabajo del director es difícil, el volumen de él es muy grande, nosotros le exigimos por los resultados de su trabajo y esos resultados son la calidad de la enseñanza y de la educación de los alumnos".<sup>10</sup> Por tal motivo, resultaba necesario que en el director se reunieran requisitos tales como, espíritu creador, el respeto, confianza y atención hacia otros miembros del colectivo.

Su papel principal, según valoraciones del entonces Ministro de Educación Fernández, J. R., consistía en poner en movimiento armónico todas las potencialidades del colectivo escolar para cumplir el fin de nuestra educación: la formación comunista de las nuevas generaciones.

En esta fase se mantiene la tendencia al perfeccionamiento del subsistema de secundaria básica con incidencia en el perfeccionamiento continuo del desempeño del director sobre la base de nuevos fundamentos, en un contexto de institucionalización y de tránsito.

Se enfatiza en la integridad del director, en sus características personales, dada su condición de representante del Partido y del Estado en la escuela, en la preparación orientada a su formación político-ideológica y patriótico- internacionalista, como agente que organiza, planifica, coordina, que garantiza la existencia de las mejores relaciones entre los integrantes del colectivo y que es considerado como el primer profesor de la escuela.

El desempeño, en la pretensión de desarrollo, continúa con la incorporación de nuevos o redimensionados procesos, relaciones y funciones. Se percibe mejor equilibrio entre el proceso de dirección y la dirección de los procesos que deben ser desarrollados.

#### Segunda etapa construcción socialista. Fase III (de 1980 a 1990. II y III Congresos del PCC. Rectificación de errores y tendencias negativas)

Mientras que en América Latina transcurría la denominada "década perdida" en Cuba aconteció una etapa de desarrollo económico social con repercusiones positivas en la educación.

Siguiendo la tendencia de modificaciones al desempeño del director, en el Seminario Nacional a Dirigentes Educativos (febrero 1984, 2da parte), se explicita que el director como centro del sistema de dirección debía conocer los objetivos que la

---

<sup>10</sup> Fernández, José Ramón. Aspectos del trabajo docente educativo tratado en la reunión celebrada el 8 de febrero de 1976, con dirigentes del MINED. Citado en Nacionales a Dirigentes Educativos, 1era parte, Enero 1977.

escuela debe alcanzar, determina qué debe hacerse para lograrlos (planifica), crea las condiciones para que el plan se cumpla (organiza), orienta y motiva a todos sus subordinados para que ejecuten las tareas que les ha asignado (mando), prepara y supera a los cuadros para que realicen eficientemente sus tareas y se desarrollen (forman cuadros) y comprueba el funcionamiento de todo el sistema (controla).

En tanto la concepción de la preparación y superación como uno de los subsistemas del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, marca en el desempeño del director el desarrollo de un proceso encaminado hacia su preparación político-ideológica, científico-teórica, cultural general, pedagógico-metodológica y de preparación en Dirección Científica.

El inicio en 1986 del denominado proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, orientado, según expresara el líder histórico de la Revolución Cubana, Fidel Castro a “establecer criterios y conceptos nuevos que trazan nuestro camino, en muchas cosas no se está innovando, simplemente se está exigiendo que se cumpla lo que está establecido”<sup>11</sup>, desencadenó el Segundo Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, en el que se proyectaron los cambios necesarios para modernizar y flexibilizar los planes y programas de estudio. No obstante, el director, más que protagonista, fue asumido como mediador, ejecutor de la política ministerial centrada en el componente instructivo.

En esta fase persiste la tendencia al perfeccionamiento del subsistema de secundaria básica y pese a la agregación de procesos y funciones que desde el desempeño debían ser atendidos por el director, este contribuyó, en su condición de “tornillo dinámico” a la preservación de objetivos cumplidos y al desarrollo del subsistema, sustentado en la preparación político-ideológica, científico-teórica, cultural general, pedagógico-metodológica y en Dirección Científica. No obstante el carácter ejecutor de la política, este planifica, organiza, ejerce el mando, forma cuadros y controla.

#### Segunda etapa construcción socialista. Fase IV (de 1990 al 2000. Período Especial, IV y V Congresos del PCC)

Con el inicio y desarrollo del denominado Período Especial que provocó cambios en todas las esferas de la vida económica y social cubana con vistas a preservar la Revolución y las conquistas del socialismo, se produce la ruptura en la correspondencia entre el modelo de escuela y la nueva realidad social, que en el caso de la secundaria básica resultó particularmente significativa.

El Sistema Nacional de Educación se enfrenta a nuevas transformaciones que tuvieron su centro en la optimización del proceso educativo. En ese sentido, la secundaria básica experimentó nuevos cambios orientados esencialmente a lograr, en medio de contradicciones inéditas en la sociedad revolucionaria cubana, con pérdidas de valores, una escuela que garantizara la formación integral de sus egresados.

La descentralización introducida en el subsistema, considerando las particularidades de los territorios y las escuelas, pero respondiendo a lineamientos y objetivos estatales definidos en las Direcciones Principales para el trabajo del Ministerio de

---

11 Castro Ruz, Fidel. Discurso pronunciado en la clausura del V Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, Teatro "Karl Marx", Ciudad de La Habana, 5 de abril de 1987.

Educación implicó acercar los niveles de decisión a los directores con un aumento de su autoridad y por lo tanto, cambios en los métodos y estilos de trabajo del director en su desempeño.

En el orden estructural, el director dispuso de mayor integración de las diferentes asignaturas, así como en el trabajo educativo desarrollado por los docentes. Contó con órganos cuya función se centró en el análisis de la formación integral alcanzada por los estudiantes.

La consolidación de la función dirigida a la formación de cuadros por parte del director en su desempeño se potencia con el surgimiento del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica (REP).

La demostración ocupó preponderante papel en las funciones planteadas al director en su desempeño, incluso llegándose a la suspensión de las visitas de control durante el curso escolar 1990-91 y a la sistematización de las ayudas metodológicas.

En las postrimerías de la fase en estudio tiene lugar el surgimiento de la “Batalla de Ideas”, como preámbulo a nuevas y radicales transformaciones. Se enfatiza la formación general, y dentro de esta, el estudio de la Historia de Cuba, la preparación militar, política e ideológica.

A pesar de la situación objetiva del “período especial” continúa como tendencia el perfeccionamiento del subsistema de secundaria básica, esta vez orientado a mantener sus actividades bajo cualquier circunstancia a partir de sus principios, como conquista de la Revolución.

En tanto acontece una transformación esencial en el desempeño del director al plantearse nuevas y más complejas exigencias a su integridad dado el papel de la escuela para atenuar las contradicciones que en la sociedad se desarrollaban, a su formación y preparación político-ideológica y militar, al aumento del nivel de autoridad con el acercamiento de los niveles de decisión como resultado de la descentralización y el consecuente cambio en los métodos y estilos de dirección, al énfasis dado a la demostración y a la formación de cuadros. Todo ello aunado a los cambios estructurales que potenciaron el trabajo educativo desarrollado en la búsqueda de la formación integral para la preservación de la Revolución y las conquistas del socialismo.

### Segunda etapa construcción socialista. Fase V (del 2000 a la actualidad)

Con el inicio del siglo XXI, en el mundo unipolar, globalizado y neoliberal, caracterizado además por la economía del conocimiento y la crisis global capitalista, se destaca el ascenso político y cultural de América Latina, encabezado por Cuba y Venezuela, Bolivia, Ecuador, Nicaragua.

En el plano nacional, el desarrollo de la “Batalla de Ideas”<sup>12</sup>, orienta a la sociedad

---

12 Batalla de Ideas no significa solo principios, teoría, conocimientos, cultura, argumentos, réplica y contrarréplica, destruir mentiras y sembrar verdades; significa hechos y realizaciones concretas. Se desarrollaron más de cien programas sociales, la mayoría consagrados a la educación, la cultura general y artística, la masificación del conocimiento, la revolución de los sistemas de enseñanza escolar, la divulgación de conceptos sobre los más variados temas políticos y económicos, el trabajo social, la multiplicación de las posibilidades de realizar estudios superiores, la búsqueda a fondo de los problemas sociales más sensibles, causas y soluciones. Todos orientados a la meta de alcanzar

cubana, entre otros objetivos, hacia el logro de la cultura general integral. El sistema educativo, con la incorporación de casi un centenar de programas se convierte en uno de los más importantes objetos de transformación. En tanto es en la secundaria básica donde el rompimiento entre lo tradicional y lo novedoso se enfatiza. Su objetivo central fue la elevación de la cultura general de dirigentes, docentes y alumnos.

La radicalidad de los cambios hizo necesario un proceso de preparación a los directores, para enfrentar desde su desempeño las pretensiones de mejoramiento del proceso de formación de la personalidad, el aprendizaje y fundamentalmente la formación de valores, a partir de la introducción del novedoso modelo.

No obstante el planteamiento de nuevas y más complejas exigencias al director, en el modelo se parte del presupuesto de considerarlo un profesor general integral, sustento que contradictoriamente con las actuales demandas reduce su desempeño a la actividad pedagógica profesional.

Es desde el desempeño que en la actividad pedagógica profesional de dirección se desarrolla, que el director debe cumplir con el encargo social y acercarse a niveles superiores de calidad educativa, con la implicación racional de todos los recursos humanos y materiales existentes, y a partir de una elevada preparación integral, teniendo en cuenta los cambios estructurales, organizativos, la incorporación y/o redimensionamiento de nuevas funciones, procesos y relaciones.

A partir de los dos últimos años de la fase en estudio se producen modificaciones al modelo actuante que si bien preserva su objetivo, retoma elementos de modelos precedentes que, además, propicia mayor armonía entre centralización y descentralización.

En este momento histórico, como en los anteriormente analizados se demuestra la dinámica sistemática del subsistema de secundaria básica orientada, tanto al cumplimiento de sus fines y objetivos como al desarrollo de los procesos determinantes en tales propósitos, entre ellos el desempeño del director, el cual como tendencia sostenida desde el inicio del período de la Revolución en el poder, continúa con la agregación o redimensionamiento de funciones, procesos y relaciones.

## **Conclusiones**

El análisis de las tendencias posibilita identificar como principales regularidades:

- La actividad pedagógica profesional de dirección del director de la secundaria básica transita por un proceso de perfeccionamiento constante, en respuesta a las necesidades de la sociedad, interpretadas en los diversos modelos educativos implementados.
- En el desempeño se transita por un proceso que propende al equilibrio entre las acciones propias de la dirección de procesos y las concernientes al proceso de dirección.
- El desempeño que desarrolla el director en su actividad pedagógica profesional de

dirección no se sustenta sobre la base de la integración de los componentes esenciales mínimos que lo conforman, lo que limita su actual sustento teórico y devela su condición de proceso en movimiento.

## **Bibliografía**

1. Banco Interamericano de Desarrollo. Dialogo Regional de Política. (2006), *Programa de promoción de la reforma educativa en América Latina y el Caribe (PREAL)*.
2. Carnoy Martín (2007), “¿Están funcionando las reformas educativas en Latinoamérica? Nuevas Perspectivas.” *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. En línea <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/270/27037209.pdf> . Consultado Enero 2, 2010.
3. Castro Ruz, Fidel. (1987), “Discurso pronunciado en la clausura del V Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas”.
4. Fernández, José Ramón. (1977),” Aspectos del trabajo docente educativo tratado en la reunión celebrada el 8 de febrero de 1976, con dirigentes del MINED”. *Seminarios Nacionales a Dirigentes Educativos*, 1era parte, Enero, 1977.
5. Fondo de investigaciones educativas. (2008), *Reformas pendientes en la educación secundaria*. Santiago de Chile. Editorial San Marino.
6. Hart, Armando. (1960), *Mensaje Educativo al Pueblo de Cuba*. La Habana. Mined.
7. Lenin, V.I. (1983), *Obras Completas*. La Habana. Política.
8. MINED. (1997), “La Educación en Cuba.” *Congreso Pedagogía 1997*. La Habana, Mined. En CD-ROM.
9. MINED. (1974), *Balance del curso 1973-1974 y principales tareas del curso 1974-1975*. La Habana, Mined.
10. MINED. (1977), *Seminarios Nacionales a Dirigentes Educativos*, 1era parte, Enero 1977. La Habana, Mined.
11. Pino Guzmán, Esther María.( 2007), *La excelencia en la dirección educativa latinoamericana. Un Paradigma alcanzable*. Lima: Editorial San Remo.
12. UNESCO (2008), *Cantidad sin calidad. Un informe del progreso educativo en América Latina*. <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-112424.html>
13. Programa de promoción de la reforma educativa en América Latina y el Caribe. (2009), *Educación para Todos en 2015 ¿Alcanzaremos la meta?* París.