



EL CHE Y LA ANDRAGOGÍA EN LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS. (2da. Parte)

MSc .Milagros Román González, Profesora de la Universidad Central de Las Villas.

Dr. C. Calixto Gómez Parets, Asesor de la Direcció de Cuadros y Estudios de Direcció del Ministerio de Educación Superior.

PROYECCIONES ENCAMINADAS AL COMPLETAMIENTO DE LA FORMACIÓN DEL HOMBRE ANTE EL EMPUJE DEL DESARROLLO CIENTÍFICO TÉCNICO DE LA SOCIEDAD.

Se pone de manifiesto un tercer estadio de su práctica como andragogo, enmarcado en la etapa de los años sesenta al desempeñar la responsabilidad como Ministro de Industrias.

El Che manifiesta que el desarrollo científico-técnico contribuirá al avance de la sociedad, y al hombre en especial, razón por la cual lo impulsa a capacitarse, reconoce que el aprendizaje es exploración, es creatividad, que de manera permanente posibilita encontrar soluciones a diversas situaciones problemáticas.

La concepción teórica del Comandante Guevara referente a la nueva sociedad, y el lugar y papel del Hombre en la misma, se pone de manifiesto en la obra *"El Socialismo y el hombre en Cuba"*,

Se refiere a como nuestra sociedad tiene que competir muy duramente con el pasado, por ser precisamente una sociedad en formación, donde están presentes las taras de la vieja estructura capitalista. Entonces el Che parte de la necesidad de lograr en la conciencia de

cada individuo como ente social, la autoeducación; además considera importante el influjo que el mismo recibe, a través del proceso de la educación directa e indirecta, realizada por la sociedad.

En este sentido puntualizó:

"La sociedad en su conjunto debe convertirse en una gigantesca escuela".¹ Realmente partía del presupuesto de que la Revolución podía poner en prácticas vías para lograr un proceso de reproducción de hombres con mentes abiertas al desarrollo, interesados en la radicalización del proceso, imbuidos en la transformación partiendo de medir sus potencialidades.

Se requiere de un individuo con una formación diferente al proyecto capitalista. Para ello la educación directa en la construcción del socialismo es determinante, partiendo de las instituciones que se encuentran en manos del Estado, mientras la educación indirecta emanada por diversas vías en la nueva sociedad, influirá en las individualidades y la autoeducación se expresa a partir del diferente estado de cosas cambiantes a favor de las grandes

¹ Guevara Ernesto. Escritos y Discursos. Tomo 8. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1977, p. 259.

masas que influyen en el individuo como palanca transformadora de su conciencia.

Al respecto señala el Che: "Todavía es preciso acentuar su participación consciente, individual, y colectiva, en todos los mecanismos de dirección y de producción y ligarla a la idea de la necesidad de la educación técnica e ideológica..."²

El Che, precursor de la innovación tecnológica en Cuba, en 1961 consideró la importancia de desarrollar en el país tres ciencias: Computación, Electrónica, y la Química para vincularlas en las nuevas empresas.

En esa época no se hablaba casi de la automatización de los sistemas informáticos. Cuba contaba en las principales empresas del país con una bien instalada red de máquinas IBM de tarjetas perforadas. Bajo las orientaciones del Che se diseñó un programa de racionalización de equipos que permitió mecanizar a una escala más amplia el sistema empresarial e integrar un sistema mecanizado al nivel central del Ministerio.

Impulsó personalmente la instalación y la explotación de la primera Unidad Computacional introducida en Cuba, una máquina UNIVAC adquirida hacía poco en los Estados Unidos.³

El Che estableció un sistema de cursos de superación para trabajadores,

Cursos de Mínimo Técnico

Curso de superación educacional para elevar el nivel.

Curso de Mandos intermedios.

La escuela Lenin fue creada para los obreros de vanguardia, que se destacaran en cursos anteriores, se seleccionaron los más talentosos para

desarrollar las potencialidades en carreras universitarias.

En las clausuras de los cursos hacía énfasis no sólo en la preparación técnico-cultural, sino en el aspecto político ideológico buscando el Hombre Nuevo.

Designó en la Dirección de Capacitación al compañero Angel Gutiérrez. Y se estableció un Sistema de Escuelas Populares masivas lograron la apertura de treinta en todo el país.

Desde la Dirección de Capacitación se localizó el personal docente en coordinación con el Ministro de Educación Dr. Armando Hart Dávalos, el Vice Ministro Abel Prieto (padre) y el compañero Raúl Ferrer, J de la Campaña de Alfabetización

Se realiza la matrícula con los primeros alumnos procedentes de pequeñas fábricas de zapatos (chinchales), que fueron unidas y la propuesta a los trabajadores era la superación, para después brindarles opciones más beneficiosas.

El objetivo del primer plan fue elevar el nivel cultural elemental, para posteriormente comenzar la especialización en las escuelas técnicas.

"Se organizaron las Escuelas Populares en las antiguas Provincias de La Habana, Las Villas, Pinar del Río, Matanzas, Camagüey, y en Oriente, Santiago de Cuba, Guantánamo y Manzanillo. Las Direcciones Provinciales seleccionaban el personal técnico para trabajar en las escuelas,

"Alrededor de Mayo - Abril de 1962 se comenzó la preparación y en Septiembre se puso en marcha la iniciativa del Che de crear las Escuelas Populares, Enrique Oltusqui la puso en práctica en el Ministerio de Industrias."⁴

Después se pone en práctica el amplio plan de formación de las Escuelas

² Ernesto Che Guevara, Escritos y Discursos. T8. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1985,, p.262

³ Orlando Borrego. Casa de las Américas 208.Abril-Junio 1997.p,101

⁴ Entrevista al compañero Carlos Alberto Castelló Capacitador General. La Habana 22/10/00

Tecnológicas donde los jóvenes obreros se prepararon como técnicos paifistas, soldadores

El Comandante Guevara realizaba visitas a los Centros Tecnológicos comprobando el desarrollo paulatino de la obra iniciada y los beneficios que ya reportaban por la significación para esa masa ocupada en elevar su nivel y la trascendencia para la posterior industrialización del país que podía contar con esa fuerza ya preparada.

El incentivo del estudio materializado en los cursos de superación que instrumentó, mostró su pensamiento andragógico de avanzada, el camino a seguir con el adulto en activo, atendiendo a la clasificación de obrero, técnico o profesional.

Adquiere un sentido democrático el enfoque, por la horizontalidad, la autonomía que se muestra, y el impulso dado por los obreros en su incorporación a los cursos; participación que la realizan con plena independencia de actuación.

Según plantea la Andragogía, partiendo de la autodeterminación de cada individuo y la autogestión que por convencimiento realice, allí se encuentra el logro del proceso educativo entre adultos. Es decir, surge como un hecho social resultante de la convicción e identificación propia del adulto con su realidad circundante y el propósito de enriquecer su experiencia cognoscitiva, este abarcará por ende el aspecto axiológico transformándose.

Muestra de ello en la provincia central del país, se previó la necesidad de comenzar la instrumentación de planes de industrialización con la construcción de Sakenaf, Planta Mecánica y la INPUD.

Para asegurar el personal calificado de estas fábricas, los cuales operarían los modernos equipos, indicó el Che recurrir a los jóvenes trabajadores suplentes de centrales azucareros de la antigua provincia de Las Villas, a los zapateros y aprendices de pequeños locales artesanales de la ciudad de Santa Clara,

y otros obreros de cierta experiencia laboral y técnica.⁵

Se inició un curso en la Ciudad Escolar “Abel Santamaría”, llamado “Curso de Becario INPUD”; allí se adiestraron para desempeñarse como torneros, rectificadores, soldadores, ajustadores de banco y control de calidad. Esta matrícula se conformó en mayoría por hijos de trabajadores de centrales azucareros, que se desempeñaban fundamentalmente como suplentes y aprovecharon con entusiasmo la oportunidad de superación.

El Che contactó directamente con el compañero Abelardo Navarro, al cual se designa director del centro. Enfatiza en la disciplina, en como llevar los conocimientos básicos con asequibilidad a los estudiantes, la atención a la práctica con la maquinaria, el deber con el trabajo y la moral, teniéndolos en cuenta como aspectos primordiales.

Conjuntamente comenzaron a prepararse en las escuelas Populares del Ministerio de Industrias otro grupo de obreros, lo cual permitía fusionar pequeños centros o chinchales que carecían de materia prima, como fue el caso de zapaterías y la fábrica de cubos en la ciudad.

De diversos sectores se seleccionaron trabajadores más calificados técnicamente para capacitarlos en la República Socialista de Checoslovaquia, por el Ministerio de Industrias como técnicos y dirigentes.

La capacitación técnica que desarrollamos hoy en Cuba, tiene sus orígenes en las escuelas que para la superación del personal técnico fueron creadas por el Comandante Ernesto Guevara en los años sesenta. A manera

⁵ Consultar el trabajo de investigación Wong Nilo Fundador de la Fábrica EIMPUD “Primero de Mayo”. Concurso Literario “Una Fábrica que nace y crece” Santa Clara, 1998.

de muestra se presentan varias intervenciones realizadas que enmarcan este contexto

En la Ciudad Escolar “Abel Santamaría”, en Santa Clara, participa en el acto de inauguración de la Escuela de Capacitación Técnica creada para quinientos obreros que laborarían en la fábrica de Industria Nacional de Utensilios Domésticos (INPUD). Por la importancia que reviste el tema de la superación cultural, lo retoma y expresa que la obligación de un joven revolucionario, en esta época de construcción del socialismo, es todos los días superarse. Manifestó que la Revolución cubana tenía la obligación de mostrar a los pueblos de América lo que se puede hacer con un régimen social justo, que distribuye las riquezas y las aplica en la elevación del nivel técnico, cultural y social del país, y que paulatinamente, resuelve los problemas económicos para marchar hacia adelante.

“ No se trata de alfabetizar a todo el pueblo como un récord mundial, sino necesitamos que la gente sepa leer y escribir para luego pasar a aprender otras muchas cosas; hay que hacer técnicos de los obreros, ligar el estudio al trabajo para lograr superar la producción y mejorarla, desde el Ministro hasta el último obrero”

Expresó el Comandante Guevara en el acto de otorgamiento de la bandera Territorio Libre de Analfabetismo en la fábrica de pintura Klipper, en Noviembre de 1961.⁶

El Che hace referencia a los cambios producidos en la estructura del país en el discurso de inicio del curso académico 1962-1963, en la Universidad Central de Las Villas,:

“Nosotros hemos tenido que cambiarlo todo, que arrancar con las viejas estructuras y formar las nuevas

*estructuras apenas con los cimientos de los viejos, la ciencia es sin embargo un arma, que puede utilizarse bien o mal y que se utiliza bien cuando está en manos del pueblo y se utiliza mal cuando no pertenece al pueblo.”*⁷

Intervino en una reunión con los directores y responsables de capacitación y secretarios de educación y de trabajo de los 25 sindicatos nacionales, analizando la importancia de la superación cultural de los obreros mediante los cursos de mínimo técnico, el desarrollo de la emulación, e hizo referencia a la aplicación adecuada de una política salarial.

“Con la disciplina hay que ser muy estrictos. Esto no quiere decir tiranos, no confundamos disciplina con despotismo; pero hay que vigilar no sea que la disciplina vaya a quebrantarse.

Diciembre de 1963, en el acto de graduación de 400 alumnos de las escuelas populares de estadística y de dibujantes mecánicos señala la importancia de la revolución técnica

*“La Revolución Técnica significa el cambio total de nuestras concepciones en cuanto a la producción de todo tipo, y el cambio consiguiente de nuestras técnicas productivas e investigativas”.*⁸

En marzo de 1964 habló en la fábrica “Pedro Marrero” a los trabajadores ganadores de la emulación nacional: “El hombre mediante la educación se supera; y cuando esa educación se realiza mediante un espíritu colectivo, cuando la vigilancia revolucionaria de todos ayuda al desarrollo de la conciencia de todos, el salto puede ser gigantesco. Tenemos que afrontarlo sin miedo, sin el más mínimo miedo, y sin que ningún fracaso transitorio nos vaya a quitar el ánimo. El tiempo es nuestro, está allí por delante, y nadie nos ha

⁶ Periódico Revolución, No IV, 16 de noviembre de 1961, p. 4

⁷ Periódico Hoy, No, 28, Año XXIV, 3 de febrero de 1962, p.5.

⁸ Periódico Hoy, No. 279, Año XXV, 18 de diciembre de 1963, p.7.

exigido que tengamos que saber esto o aquello en tal o más tiempo; lo que sí exigimos, nos exigimos todos, es saber un poco más cada día. Ese es el espíritu que debe prevalecer.⁹

En tal sentido la Andragogía conlleva a que el adulto se integre positivamente al medio socio cultural en que se desenvuelve, utilice acertadamente el proceso lógico y dialéctico del pensamiento y aplique lo nuevo del conocimiento adquirido a situaciones que se le presenten. Todo esto es posible a partir de los condicionantes propios de los adultos como son la experiencia, su capacidad de abstracción, y la racionalidad que los distinguen

PROYECCIÓN ANDRAGÓGICA EN LA FORMACIÓN DE CUADROS

La lógica de su actuación tiene como propuesta esencial elevar el nivel de conocimientos de los compañeros dirigentes; se proyecta como formador de cuadros.

Tuvo un enfoque científico en su proyección, lo cual permite valorar que se anticipó a la época en la proyección de los principios del código de la ética vigente.

Establece diferentes planes de estudio encaminados a la autosuperación de los cuadros de dirección, y se incluye en los cursos con una alta disciplina y sentido de responsabilidad referente al cumplimiento y aprovechamiento.

Comprende la necesidad de formar a los cuadros para que sean capaces de guiar a esa masa adulta que presenta insuficiencias en su formación y dedica especial atención a este aspecto.

La concepción del Che sobre la formación de cuadros y trabajadores es parte integrante del Sistema de Dirección Presupuestario, llevado a la práctica en el Ministerio de Industrias.

⁹ Pérez Galdós Víctor. Un Hombre que actúa como piensa. p, 141

Como elemento del sistema estaba formando parte conjunta de ese objetivo económico, el surgimiento del Hombre Nuevo. No concebía el Sistema Socialista sino con un cambio cualitativo en el hombre, que paralelo al desarrollo de las fuerzas productivas conducirían al Comunismo.

Contribuyó mucho al Che para desarrollar la concepción del Hombre Nuevo dos aspectos esenciales:

- Su alta formación cultural y política.
- Haber constatado en el recorrido por América Latina la necesidad de la formación cultural para lograr el desarrollo de los países.

Tenía claro los elementos desarrollo cultura y educación. Fue un investigador en la teoría, y tenía dada su propia praxis una interesante metodología de estudio.

“El Che desarrolla un Sistema de Escuelas de Capacitación, y desde septiembre de 1959 hasta 1960 se gesta el embrión de la capacitación”.¹⁰

Para los Administradores, primero, crea la Escuela de Administradores de Industrias a partir de la necesidad apremiante que en esos momentos presenta el país, por tener nombrados administradores sin los adecuados niveles de escolaridad.

Después crea la Escuela de Administradores y Directores “Patricio Lumumba”, en Vento, (Hoy Industria Básica). Inicialmente asistieron sólo cuadros del Ministerio de Industrias, posteriormente se prepararon los correspondientes al INRA, Transporte y Comercio Exterior.

“El segundo Curso fue en Vento, llamada Escuela de los cuatrocientos por la matrícula de 400 administradores, el Che consideró que de su escolta Villegas y

¹⁰ Entrevista realizada por la autora al Co. Julio O. Chaviano, entonces Director Empresa Consolidada de Conformación de Metales. La Habana, 15/marzo/1999.

yo, debíamos superarnos en esa escuela por el nivel que teníamos.”¹¹

La estructura organizativa y preparación de la enseñanza en la Escuela de Administradores se realizó de forma operativa

Tuvo la virtud de enfocar la búsqueda de docentes con la preparación acorde a los intereses de la actividad; incorpora profesores de las Escuelas de Comercio y de otros niveles educacionales.

Analiza los programas a impartir y se preocupa por observar el desarrollo de las clases, utilizando la vía de las visitas para comprobar el avance que presentan los cuadros en la práctica, y como son capaces de asimilar los contenidos y dar solución a las problemáticas de carácter docente.

El Comandante Guevara asistió a todas las graduaciones de la Escuela, y en una de ellas afirmó:

“En el futuro naturalmente esta Escuela adquirirá otras características, será cada vez más técnica, cada vez más exigente y saldrán otros cuadros mejor preparados que ustedes, porque eso es la vida y cada año van saliendo gente mejor preparada que lo que estuvimos nosotros para desempeñar las nuevas tareas o parecidas tareas”¹²

Creó una Dirección de Capacitación adscrita directamente a él, en la cual valora la importancia de aspectos psico - sociológicos en la Dirección y realiza críticas a las técnicas de dirección de otros países socialistas, que por el dogmatismo rechazaban la utilización de las ciencias en el desarrollo social considerándolas ciencias burguesas. Por tanto no saber aprovechar el acervo científico los había hecho caer en situaciones atrasadas.

¹¹ Entrevista concedida a la autora por Alberto Castellanos Miembro de la Columna 8, Pelotón de la Comandancia. La Habana, 25/5/00.

¹² Tomado del libro La Lucha en Las Villas de Julio O. Chaviano p132.

De forma creativa organiza el Grupo de Psicología en la Dirección, perteneciente al Departamento de Capacitación cuyo director era el compañero Angel Gutiérrez. El Departamento de Psicometría constituyó per - sé un laboratorio psicopedagógico dirigido por la Dra. Graciela del Cueto, Psicóloga y otros prestigiosos profesionales como el Dr. Gustavo Torriella.

“El trabajo se realizaba en equipo teniendo cada cual sus funciones bien delimitadas; se aplicaban los tests, para conocer la capacidad de razonamiento, idiomática, las habilidades, y cada cual tenía una nota. Calificaba la Dra. Del Cueto, el Che revisaba y en el archivo se mantenía con acceso limitado, los expedientes de todos los miembros del Ministerio de Industrias con la evaluación.

“En el grupo se encontraban las compañeras: María Luisa Vidal, Miriam Bonamí Espín, la Psicóloga Nury Cao, Candita García y yo. Recuerdo que el Che visitaba con frecuencia el Departamento de Psicometría y que para designar los cargos y definir las Becas en el exterior, tenía en cuenta los resultados de las pruebas”¹³

Fue valioso el trabajo realizado por este equipo en el desarrollo de la política de cuadros. Se aplicaron técnicas psicométricas con vistas a medir capacidades y aptitudes, todos los cuadros seleccionados pasaban los Test de inteligencia, el Che valoraba con el Grupo de Psicología los diagnósticos y si el cuadro tenía determinada limitación no lo nombraba.

Con la concepción organizativa que el Che crea el Ministerio de Industrias posibilita el sistema de trabajo de los cuadros, y expresa claramente como

¹³ Entrevista realizada por la autora a la compañera Noemí Silva Cabezas, la cual trabajó como maestra voluntaria en La Cabaña y más tarde formó parte del Departamento de Industria. La Habana 20/10/00.

debe ser un dirigente partiendo de su preparación y formas de manifestarse.

Entre los escritos dejados por el Che, dado el aporte teórico de inestimable valor que encierra, se encuentra: “El cuadro, columna vertebral de la Revolución”.

Describe; “...un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además, las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas”.

“El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario, pero debe acometerse la tarea además de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplo a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico.

La importancia que tiene el estudio, la superación sistemática, la discusión diaria de los problemas, la crítica y la autocritica; la superación técnica, la previsión del futuro y la conciencia de que el camino a seguir es el correcto, donde la acción que se realice puede acelerar o retardar el proceso, se pone de manifiesto.

Y expresa el deber de los cuadros a partir de su creatividad de acelerar el proceso al máximo, partiendo de que es un dirigente que puede tomar decisiones a través del razonamiento dialéctico y llevar a la masa a desarrollar la producción mediante la voluntad conjugada de todos, desde su puesto político de dirección.

Pone de manifiesto su pensamiento estratégico, cuando señala más adelante de forma convincente: “Desarrollar los cuadros, es pues, una tarea inaplazable del momento.

“El cuadro como dirigente político, debe ganarse el respeto de los trabajadores con su acción. Es imprescindible que cuente con la consideración y el cariño

de los compañeros a quienes debe guiar por los caminos de la vanguardia.”.¹⁴

El Che tiene un enfoque amplio de formación y aprovechamiento de los adelantos del capitalismo en su etapa monopolista, y expone lo que hace falta instrumentar en la práctica para alcanzar la eficiencia en las condiciones que se presentan para la Revolución Cubana

Buscaba de forma directa la manera de enseñar, para lograr el mejor desempeño de las funciones.

Retoma la idea de Lenin de diseñar manuales, y señala al Co. Borrego la tarea de conformar los Manuales para los Administradores.

“Me indica: ‘*Busca la experiencia que hay en Cuba*’. Algunas empresas capitalistas subsidiarias tenían esos manuales, dentro del concepto del sistema; algunos especialistas ayudaron, se creó un equipo multidisciplinario para el trabajo directamente orientado por el Che, discutíamos los aspectos que proponíamos y el Che iba revisando los capítulos según iban avanzando. LA SECCIÓN 8 – CAPACITACIÓN TOMO II MANUAL PARA ADMINISTRADORES DE FÁBRICAS fue escrita en su totalidad por el Che”.¹⁵

Los Manuales I y II constituyeron valiosas herramientas de trabajo en manos de los Administradores, previstos para ser enriquecidos se pone de manifiesto el principio andragógico de la participación.

El cuadro tenía que demostrar que era capaz de llevar a cabo las tareas y con buenos resultados, lo cual constituía uno

¹⁴Ernesto Che Guevara “El cuadro, columna vertebral de la Revolución”.(Sep. 1962). Obras Completas (1957-1967), 2t. Casa de las Américas, La Habana, 1970, TII, pp.154-160.

¹⁵ Entrevista concedida a la autora por el Co.Orlando Borrego Díaz, Vice Ministro Primero del MININD. La Habana, 23/10/00. Ministerio de Transporte.

de los elementos fundamentales a tomar en cuenta para su promoción.

Este sistema de trabajo le daba la oportunidad al cuadro de ser advertido oportunamente de las deficiencias y dificultades, en tanto que la exigencia se comportó como norma en el colectivo laboral.

Se conformó cada página del Manual con la firma del compañero Borrego en el margen inferior derecho; a la izquierda observaciones, en el extremo superior derecho la identificación, y en el izquierdo aspecto a sustituir; además la encuadernación posibilitaba añadir hojas y agregar disposiciones. Cada Administrador en su Fábrica con aporte novedoso enviaba directamente al Viceministro Primero el informe, se analizaba, se discutía y después de aprobado se reproducía.

El Asunto: acerca de la Organización y Técnicas del Trabajo de los Dirigentes se trata metodológicamente con los Administradores en el Manual.

Expresa la necesidad de elevar la calidad del trabajo de los dirigentes para lograr la correspondencia con las tareas de alta responsabilidad que se les asignan, por tanto sugiere orientar acerca del trabajo de dirección específicamente de la técnica de dirección.

Parte del papel que desempeña cada dirigente y les presenta dos principios fundamentales de dirección: La dirección práctica y la dirección científica,. enfatiza que en la dirección científica se incluye el enfoque de los problemas consistentes en que *“no debe pasarse a la etapa siguiente sin haber analizado profundamente la anterior”*¹⁶

Expone la importancia de la dirección científica del trabajo en cuanto a que conduce a la armonía de todos los

componentes de la empresa y especialmente impulsa la iniciativa creadora de las masas trabajadoras

Enseña desde su modelo andragógico en el Manual para Administradores, que existen métodos de dirección incorrectos, a saber: La dirección detallada y la Dirección Sectorial.

En cuanto a la primera señala que el dirigente que sigue este método, generalmente trata de ejecutar personalmente todos los asuntos que se presentan en el trabajo, en definitiva, abarca mucho y resuelve poco.

La dirección sectorial aunque es mejor que la detallada presenta como aspecto negativo que el administrador presta mayor atención a un sector determinado de la fábrica y no dedica proporcionalmente su atención a todas las necesidades de la misma. Los que sectorializan su trabajo hacen un daño colectivo.

El Che da muestras de enseñanza participativa, señala el sistema correcto de dirección, La dirección global. Esta presupone una condición importante que debe tener el dirigente, y es la constante preocupación por el desarrollo de los cuadros a todos los niveles, para que puedan rendir cabalmente sus funciones con el colectivo.

Expresó en el valioso documento:

“El dirigente que dirige por el método instructivo se convierte en el consejero y guía de sus colaboradores; les enseña el método de dirección correcto; eleva su autoridad y ayuda a elevar la de sus subalternos dirigentes”.

Debemos entender como la acción de tomar decisiones se presenta con la importancia que reviste, de ahí que el Che exprese la correcta forma de dirigir enseñando. Para ello es necesario el método participativo, tomar decisiones de conjunto, buscar explicaciones a las incompetencias, entonces la dirección se comparte y puede caracterizarse la

¹⁶ República de Cuba. Ministerio de Industria
MANUAL PARA ADMINISTRADORES DE
FABRICAS SECCIÓN 7. Asunto 2. Página 1.
Edición 1. En vigor: 1/6/64.

relación por una actitud crítica para arribar a soluciones eficaces entre todos.

Debemos entender como la acción de tomar decisiones se presenta con la importancia que reviste, de ahí que el Che exprese la correcta forma de dirigir enseñando. Para ello es necesario el método participativo, tomar decisiones de conjunto, buscar explicaciones a las incompetencias, entonces la dirección se comparte y puede caracterizarse la relación por una actitud crítica para arribar a soluciones eficaces entre todos.

En cuanto a la horizontalidad entendida como relación entre iguales, entendiéndose que todos son adultos y presentan experiencias, hace posible que el dirigente que actúe como facilitador obtenga buenos resultados en su labor.

La Andragogía plantea que debe estimularse el razonamiento realizando análisis de las ideas y reformular propuestas, además rechazar o aceptar de manera argumentada toda formulación o hipótesis. Este fue el estilo desarrollado por el Che con sus subordinados.

Detenerse en los objetivos que definen la Asamblea de Producción, da la posibilidad de valorar el carácter andragógico del Manual para Administradores de Fábricas que él creó. Aparece en el Tomo I Sección 2 Asunto 4.

Primero expresa conceptualmente: “La Asamblea de Producción de la Fábrica es uno de los medios más idóneos para hacer realidad el principio de la Dirección Socialista sobre la participación de los trabajadores en la dirección de la producción.

“Por tanto es un deber del Administrador darle a la Asamblea de Producción la misma atención que presta a las demás funciones asignadas a él”.

A continuación aparece subrayado **OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA ASAMBLEA DE PRODUCCIÓN.**

I-MOTIVAR a todos los trabajadores a sentirse participantes de la dirección de la producción y a contribuir a la misma en beneficio de la colectividad.

II- DEMOSTRAR Y APLICAR el principio de Centralismo Democrático

III- DAR la oportunidad a todos los trabajadores de expresar sus dudas, ideas, etc. , para que la administración conozca las mismas, y pueda **OFICIALMENTE** y a través de la discusión colectiva, dejarlas aclaradas. Se debe seguir esta fórmula siempre:

OIR PACIENTEMENTE LA DISCUSIÓN, DISCUTIR OBJETIVAMENTE, ANALIZAR PROFUNDAMENTE, Y DECIDIR EN JUSTICIA Y VALIENTEMENTE EN ESE MOMENTO, O PROMETIENDO ESTUDIAR EL CASO CON EL FIRME PROPÓSITO DE CONTESTAR PRONTAMENTE.

IV- CREAR un espíritu de interés colectivo en el desenvolvimiento de la Fábrica.

V- AVIVAR el deseo de emulación individual y colectiva.

Cada una de estos objetivos denotan el cumplimiento de los principios de horizontalidad y participación, ambos principios definen el contexto de relaciones entre el que facilita o dirige la producción y quien o quienes lo realizan.

La acción de tomar decisiones en conjunto y además participar en la ejecución de los planes de la fábrica, permite el análisis crítico de la problemática que se plantea en la Asamblea.

Las diversas opiniones son tomadas en cuenta con equidad y respeto, lo cual motiva el comportamiento individual por lo que juega un papel importante la creatividad. Dice: La Emulación no es pues, una tarea más, sino el método correcto de abordar las tareas y dificultades que cotidianamente se presentan en cualquier colectivo de trabajo, utilizando para resolverlos la iniciativa de las masas trabajadoras.

El objetivo III se manifiesta como una muestra significativa de cómo se preocupa el Che porque los administradores dirijan despejados de la idea que poseen todas las soluciones a las dificultades que se presentan, y a las complejidades del proceso productivo.

Además brinda las posibilidades de mantener abierto los canales de comunicación entre la administración y los trabajadores, así como el intercambio mutuo trabajador-trabajador a partir de coincidencias, alternativas que se propongan y puestas de acuerdo.

Demuestra la necesidad de la discusión colectiva y el instrumento valioso que resulta la iniciativa creadora de las masas en relación con el mejoramiento de la producción, y las condiciones de trabajo que permiten paulatinamente elevar el nivel de vida de los trabajadores.

Por último, en el análisis del resultado de las Asambleas, señala que los administradores deben aprovechar al máximo las experiencias de las Asambleas de Producción y considerar las mismas como una eficaz ayuda en el desenvolvimiento de sus funciones, así como tratar de superar constantemente cualquier deficiencia de organización, falta de interés, poca participación colectiva, etc., para llegar a obtener de las masas el beneficio que una buena asamblea debe y puede rendir.

La formación del personal de dirección que el Che nos mostró está vigente, se retoma en centros de capacitación

El dirigente dedicado a dirigir solamente, no sería el principal metodólogo y tenía que ocuparse de varios aspectos de su superación, manteniendo en la prioridad la preparación político ideológica.

El Che en el proceso de formación del Hombre insistió en dos vías: el ejemplo del dirigente en el trabajo y la superación.

El mismo fue paradigma con los estudios de Contabilidad, Costo Estándar, Matemática Superior, Investigación de operaciones, se brindó para ser profesor

La vía educativa del contacto directo con la base la consideró esencial, puesta en práctica a través de visitas sistemáticas a las fábricas y el intercambio con los subordinados.

Crea el Plan de Democión o de Integración al trabajo como parte del proceso del sistema de superación. Desde los Viceministros, Directores, Cuadros de Dirección de Empresas Consolidadas, todos los dirigentes del Ministerio de Industrias durante un mes trabajaban en niveles de dirección inferiores.

El objetivo de ver en la práctica como se implementaban las orientaciones, apreciar los problemas y dificultades darles la solución y sólo emitir informes cuando de un delito se trataba. Lo aplica como método de un proceso de retroalimentación.

Surge el tema Guanahacabibes, se crea la Comisión Disciplinaria Administrativa (CODIAC) en todas las instancias del Ministerio con vistas a valorar los fallos de dirección con sanciones educativas, "hacer trabajo duro, no feudales", - expresa el compañero Borrego¹⁷ - contribuía al desarrollo de aquella región de Pinar del Río. De acuerdo a la rectificación el compañero sancionado volvía a su puesto de trabajo y no se contemplaba en su expediente.

El Che iba frecuentemente a Guanahacabibes, realizaba trabajo voluntario y al final de la jornada se reunía con los compañeros, daba una conferencia sobre algún tema importante. Allí también existían aulas de superación y las clases las impartían los compañeros de mayor nivel.

Mostrar cómo reeducar al hombre, cómo educarlo en el trabajo, cómo formarlo mediante la participación de la actividad revolucionaria, qué métodos utilizar por los que tienen la responsabilidad de dirigir esos procesos, el papel de los

¹⁷ Entrevista realizada por la autora en La Habana, 23/10/00.

factores sociales en la conformación de sus cualidades, fueron entre otros, aspectos los que ocuparon su quehacer andragógico.

En noviembre de 1962, organiza cursos de superación. El Dr. Hugo Pérez Rojas comienza a impartirle un curso de cálculo como introductorio a uno de probabilidades y teoría de la información. Se distingue por su puntualidad rigurosa, profunda capacidad de asimilación y síntesis y le atribuye una gran importancia a la cibernética y la automatización y expresa la necesidad del desarrollo de la física, las matemáticas, y habla sobre el desarrollo de una industria electrónica basada en semiconductores. Asiste a un curso de economía que da un profesor chileno del Banco Nacional de Cuba y continúa en el de matemáticas que imparte el Dr. Vilaseca, y de contabilidad con el profesor Harold Anders.

Estudia Economía Política y Filosofía Marxista con el profesor hispano-soviético Anastasio Mansillas, profesor de la Escuela "Nico López". Le presta especial atención a estudiar e investigar sobre el pensamiento político de José Martí, Antonio Maceo, Máximo Gómez; analiza la historia de Cuba y el pensamiento económico de sus personalidades principales.¹⁸

Su inquietud por el conocimiento lo llevó a establecer una serie de círculos de estudios para analizar y debatir *El Capital*, partiendo de que existían varias tendencias en los países socialistas, propuso a compañeros del Consejo de Dirección, el estudio de las fuentes del marxismo y su aplicación.

El método utilizado para el de estudio fue de carácter problémico a propuesta del Che en las clases donde el profesor

hacía síntesis, y él constantemente preguntaba para analizar la esencia y evitar el dogmatismo.

"Cuando se cambió la metodología del profesor todos los compañeros participamos más, sirvió para que fuéramos copartícipes del Che en el debate.

"El Che tenía capacidad intelectual, aplicaba correctos métodos de estudio, su resistencia física unido a su genialidad nos enseñaba en los análisis que realizábamos en el Ministerio de Industrias. Buscar la contradicción, '*duda sistemática*', decía, '*no creer lo que dicen desde el principio, aunque sea lógico, ver, escuchar, opinar*'. Utilizaba la oponencia, daba posibilidades a los criterios opuestos y él hacía conclusiones.

"Les enseñó el método a sus cuadros, decía: '*La vida exige decisiones, no podemos discutir eternamente*'. La responsabilidad individual de cada jefe, la toma de decisiones partiendo de criterios colectivos después del análisis se sistematizó".¹⁹

El 23 de febrero de 1964 en comparecencia televisiva expresa que tenemos que estudiar continuamente y hacer la Revolución Técnica con paso de carga. Habla de la capacitación en todos los niveles y de la importancia de los Comités de Industrias Locales. Dentro del Ministerio de Industrias crea un viceministerio para el desarrollo técnico y varios institutos de investigaciones entre ellos: Tecnológicas, Derivados de la Caña de Azúcar, Recursos de Materia Prima, de la Industria Minerometalúrgica, y la Química y Oro para el desarrollo de las maquinarias, fundamentalmente las agrícolas, sobre la demanda interna y estudios de los nuevos productos que salían al mercado. Muestra interés en la

¹⁸ Copull, Adys y González, Froilán. Ciudadano del Mundo, p, 119 y122.

¹⁹ Entrevista concedida a la autora por Manuel Aguilera Barciela, Cuadro del MININD. que junto al Che, Borrego, García Vals, Castiñeira, Alvarez Room, estudió "El Capital" La Habana, 23/5/00

formación del personal científico capaz de dominar la energía atómica. maquinarias, fundamentalmente las agrícolas, sobre la demanda interna y estudios de los nuevos productos que salían al mercado. Muestra interés en la formación del personal científico capaz de dominar la energía atómica.

El 26 de junio de 1964, celebra una reunión con Armando Hart, Ministro de Educación, para dejar formalizado un plan de ayuda mutua entre los Ministerios de Industrias y el de Educación, referente a la vinculación del estudio y la producción.

En dicha reunión firmaron un comunicado en el cual se señaló que en un país que construye el socialismo, donde las fábricas y escuelas pertenecen al pueblo, es posible lograr que el esfuerzo organizado entre la producción y la enseñanza alcancen su más alto desarrollo y rendimiento.²⁰

El Che al resumir la plenaria provincial de administradores del Ministerio de Industrias, celebrada en el teatro "Mariana Grajales" de la Ciudad Escolar 26 de Julio, destacó la gran responsabilidad y el papel que estos deben desempeñar en la nueva sociedad, así como la estrecha relación que necesitan establecer con las masas trabajadoras. *"La tarea es convertirse en formadores de esa masa humana que ustedes tienen que dirigir, y al mismo tiempo en formadores de vuestra propia conciencia"*²¹

El Che se encuentra entre los principales promotores del Estudio – Trabajo, con las Universidades establece un sistema de colaboración Universidad-Ministerio de Industrias

Alumnos de distintas carreras hacían práctica en las fábricas; trabajos de investigación de la Universidad de alumnos y profesores; profesionales de

las industrias recibían conferencias y asesoramiento en la Universidad

En la práctica la importancia del proceso de retroalimentación se encuentra en la vinculación del estudiantado al obrero.

En la Universidad de Oriente, sostuvo un encuentro con estudiantes y profesores de ese centro el 2 de diciembre de 1964. Planteó: *"los técnicos recién graduados deben ser menos exigentes en cuanto a condiciones y medios de trabajo se refiere. También deben evitar "burocratizarse" o cogerle demasiado gusto al aire acondicionado."* Además, manifestó que *deben ser más disciplinados y conscientes en su trabajo, e insistió en que es precisamente en las fábricas donde un recién graduado universitario se forja como verdadero técnico.*

Marzo de 1965, se despide de algunos compañeros del Ministerio de Industrias con quienes había organizado una especie de círculos de estudio para analizar y debatir El Capital. Los libros se los deja a Orlando Borrego, están marcados y con anotaciones suyas. La dedicatoria dice textualmente: *"Borrego. Esta es la fuente, aquí aprendimos todos juntos a tropezones buscando lo que todavía es una intuición apenas..."*²²

El Che supo como profundizar en los problemas de la economía del país. Sus ideas las materializó con métodos acordes a la situación existente, estudió y aportó al pensamiento pedagógico en la rama correspondiente a la Pedagogía del hombre adulto, poco conocida en Cuba y aplicada a la educación técnica por él en el Ministerio de Industrias.

El 26 de junio de 1964, celebra una reunión con Armando Hart, Ministro de Educación, para dejar formalizado un plan de ayuda mutua entre los Ministerios

²⁰ Pérez Galdós, Víctor Un Hombre que actúa como piensa. P, 142

²¹ Pérez Galdós. Obra Citada ,p. 154.

²² Cupull, Adis y González, Frilán. Ciudadano del Mundo, p,45

de Industrias y el de Educación, referente a la vinculación del estudio y la producción.

En dicha reunión firmaron un comunicado en el cual se señaló que en un país que construye el socialismo, donde las fábricas y escuelas pertenecen al pueblo, es posible lograr que el esfuerzo organizado entre la producción y la enseñanza alcancen su más alto desarrollo y rendimiento.²³

El Che al resumir la plenaria provincial de administradores del Ministerio de Industrias, celebrada en el teatro "Mariana Grajales" de la Ciudad Escolar 26 de Julio, destacó la gran responsabilidad y el papel que estos deben desempeñar en la nueva sociedad, así como la estrecha relación que necesitan establecer con las masas trabajadoras. *"La tarea es convertirse en formadores de esa masa humana que ustedes tienen que dirigir, y al mismo tiempo en formadores de vuestra propia conciencia"*²⁴

El Che se encuentra entre los principales promotores del Estudio – Trabajo, con las Universidades establece un sistema de colaboración Universidad-Ministerio de Industrias

Alumnos de distintas carreras hacían práctica en las fábricas; trabajos de investigación de la Universidad de alumnos y profesores; profesionales de las industrias recibían conferencias y asesoramiento en la Universidad

En la práctica la importancia del proceso de retroalimentación se encuentra en la vinculación del estudiantado al obrero.

En la Universidad de Oriente, sostuvo un encuentro con estudiantes y profesores de ese centro el 2 de diciembre de 1964. Planteó: *"los técnicos recién graduados deben ser menos exigentes en cuanto a condiciones y medios de trabajo se*

refiere. También deben evitar "burocratizarse" o cogerle demasiado gusto al aire acondicionado" Además,

manifestó que deben ser más disciplinados y conscientes en su trabajo, e insistió en que es precisamente en las fábricas donde un recién graduado universitario se forja como verdadero técnico.

Marzo de 1965, se despide de algunos compañeros del Ministerio de Industrias con quienes había organizado una especie de círculos de estudio para analizar y debatir El Capital. Los libros se los deja a Orlando Borrego, están marcados y con anotaciones suyas. La dedicatoria dice textualmente: *"Borrego. Esta es la fuente, aquí aprendimos todos juntos a tropezones buscando lo que todavía es una intuición apenas..."*²⁵

El Che supo como profundizar en los problemas de la economía del país. Sus ideas las materializó con métodos acordes a la situación existente, estudió y aportó al pensamiento pedagógico en la rama correspondiente a la Pedagogía del hombre adulto, poco conocida en Cuba y aplicada a la educación técnica por él en el Ministerio de Industrias.

CONCLUSIONES.

- La novedad científica de la presente investigación se encuentra en que por primera vez se realiza el estudio de la Obra Educativa del Che desde la perspectiva de la Andragogía y su obra formativa se vincula a los preceptos hasta el momento estudiados. Se demuestra el carácter andragógico de la formación educativa del Che con personas adultas, jóvenes, militares, obreros y

²³ Pérez Galdós, Víctor Un Hombre que actúa como piensa. P, 142

²⁴ Pérez Galdós. Obra Citada ,p. 154.

²⁵ Cupull, Adis y González, Frilán. Ciudadano del Mundo, p,45

campesinos protagonistas de dicha obra educacional.

- En la obra Humana del Comandante Ernesto Che Guevara se encuentran elementos educativos propios de la ciencia andragógica, lo cual contribuyó a la universalización de la cultura a partir de la campaña de alfabetización que comenzó con jóvenes del Ejército Rebelde y continuó en La Cabaña, proceso que prosiguió en las escuelas que creó en el Ministerio de Industrias.
- Muestra la investigación la necesidad de utilizar métodos andragógicos con los jóvenes estudiantes universitarios y en especial de las áreas de formación pedagógica, para contribuir a la formación ética de los individuos en esta sociedad donde aspiramos alcanzar la creación del hombre nuevo.
- Por su carácter articulador, creativo y universal, y por su enfoque social, la teoría y práctica andragógica aplicada por el Che en su obra humana, se consideran aplicables a otros casos de grupos sociales.
- Contribuyó a focalizar los intereses básicos de los adultos como parte sensible de la población necesitada del establecimiento de su propio proceso educativo para cumplimentar el objetivo de la educación permanente, por encontrarse el individuo en un proceso constante de evolución y desarrollo.
- Se encuentran presentes en nuestra sociedad actual los resultados de la aplicación de los métodos andragógicos utilizados con aquellos jóvenes y adultos que se han convertido hoy en Adultos Mayores. Su repercusión está dada en que se encuentran activos en la sociedad desde el punto de vista del autodidactismo y la autodisciplina, por tanto constituye el método andragógico en la continuidad

histórico-social un aporte a la geragogía cubana.

RECOMENDACIONES.

- Incorporar el pensamiento de la praxis andragógica del Comandante Ernesto Che Guevara a la docencia en la Maestría de Educación a Distancia.
- Instrumentar un programa de Diplomado y cursos de superación para dirigentes con los objetivos de conocer el trabajo educativo y formador desarrollado por el Che en la instrumentación de métodos y enfoque del trabajo con los cuadros, enfatizando en la preparación política-ideológica y en el desarrollo de una amplia cultura como apropiación de la creación humana.
- Perfeccionar el trabajo del Sub-sistema de Educación de Adultos partiendo del enfoque o modelo andragógico adaptado a las características del grupo beneficiario en cuestión y de las circunstancias históricas contemporáneas.
- Incorporar al quehacer docente de la Educación Superior los principios andragógicos de horizontalidad y participación con vistas a lograr de forma creativa la incorporación de los jóvenes en las tareas educativas, recurriendo al valor de los métodos y procedimientos utilizados por el Che en su labor de educador revolucionario.
- Continuar investigando acerca de la experiencia educativa, a través de los aportes que puedan brindar los testigos de aquellas hermosas jornadas que aún pueden esclarecer las formas y los métodos utilizados por la experiencia vivida y la gran riqueza humana que encierra toda la obra educativa y formadora de la Revolución y de sus principales líderes históricos.

BIBLIOGRAFÍA

OBRAS

- Adam, Félix. Algunos enfoque sobre Andragogía. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela, 1977.
- Alcalá Adolfo. Documento Base de la Línea de Investigación Facilitación de los aprendizajes en el Adulto en el Sistema de Educación Abierto y a Distancia. Maestría en Educación Abierta y a Distancia. Postgrado U.N.A, Caracas, Venezuela, 1995.
- Colectivo de autores. Pedagogía. ICCP. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1981.
- Colectivo de autores. Fundamentos de la Andragogía. Litho Mundo, S.A (1ra Edición), Caracas, Venezuela. 1994.
- Colectivo de autores. Pensar al Che. TI -II, Centro de Estudios sobre América. Editorial "José Martí", La Habana, 1989.
- Compilación de Textos. El Hombre y la Economía en el pensamiento de Che. Editora Política, La Habana, 1988.
- Cupull, Adys y González, Froilán. Ciudadano del Mundo .Editorial Capitán San Luis, La Habana, 1997.
- Chaviano Fundora, Julio. La Lucha en Las Villas. Editorial Ciencias Sociales, La Habana 1990.
- Fernández, José Ramón. Documentos directivos para el perfeccionamiento del sub-sistema de Educación de Adultos, La.Habana, 1976.
- García Galló, Gaspar. Bosquejo histórico de la Educación en Cuba. Editorial Libros para la Educación, La Habana, 1980.
- Guevara, Ernesto Che . Obras Completas (1957-1967) 2T. Casa de las Américas, La Habana, 1970
- Guevara, Ernesto Che. Mensaje a la Tricontinental. Cinco Documentos. Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1971.
- Escritos y Discursos en 9 Tomos. Editorial de Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1972.
- Guevara de la Serna, Ernesto. Notas de Viaje. Centro Latinoamericano Che Guevara, La Habana, 1993.
- Guevara Llynch, Ernesto. Mi Hijo el Che. Editorial Arte y Literatura, La Habana, 1988.
- Iglesias Leiva, Joel. De la Sierra Maestra al Escambray Editorial Letras Cubanas, La Habana, 1979.
- Kidd, James Roblius. Como Aprenden los Adultos. Editorial Guadalupe. Buenos Aires, 1979.
- Ludojoski, Roque Luis. Andragogía o educación del adulto. Editorial Guadalupe, Buenos Aires, 1972.
- Lowe, John, La educación de adultos: perspectivas mundiales. Salamanca, 1978
- Martí Pérez, José. Ideario Pedagógico. Impresnta Nacional de Cuba, La Habana, 1961.
- Plasencia, Aleida. Método y Metodica históricos. Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1973
- Lecturas escogidas de metodología de la investigación histórica. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1975.
- Rudnikas Katz, Dra. Berth. ¿Como interesar a los alumnos en la búsqueda de bliografía?. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1988.
- Tablada Pérez, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara Ediciones Casa de Las América, La Habana, 1987.
- Torres Perdomo, María y otros. La Praxis Andragógica. U.L.A. Consejo de Publicaciones, Mérida, Venezuela, 1994.

-Turner Martí, Lidia. Del Pensamiento Pedagógico de Ernesto Che Guevara. Editorial San Luis, La Habana, 1999.

ARTÍCULOS

-Borrego Díaz, Orlando. *"El estilo de Trabajo del Che"*. Asociación nacional de economistas de Cuba, La Habana, 1988.

-Carrasco, Juana. *"Entrevista a Pablo Rivalta"*. Verde Olivo, Agosto, 1988,p.21.

-Castro Ruz, Fidel. *"Discurso pronunciado en el Acto Central por el XX Aniversario de la caída en combate del Comandante Ernesto Che Guevara"*, Pinar del Río, 8 de Octubre de 1987, en Cuba Socialista No30, La Habana,pp.93-117.

-Colectivo de autores. *"Andragogía"*. Revista de Teoría e investigación en Educación de Adultos, No 1, Caracas, Venezuela,1984.

_____ No.2,3,4,5; Año 1985.

_____ No 6, Año 1986.

_____ No 9, Año 1987.

_____ No 10 y 11, Año 1988.

_____ No 12,13,14, Año 1990.

_____ No 15, Año 1993.

_____ No 16, Año 1994.

_____ No 18, Año 1998.

-Díaz, Sebastián. *"El aprendizaje en los adultos de edad madura"*. Revista Andragogía Año III. No 7,Caracas, Venezuela,1986.

-García Álvarez, Alejandro. *"Apuntes Cubanos sobre la Historia y sus métodos"*. Contracorriente No5, Julio/Agosto/Septiembre, 1996,p.6

-Hart Dávalos Armando. *"El Che: una cultura de liberación"* en Casa de las Américas, No 26,Enero-Marzo de 1997, La Habana,p.7-10.

-Roig, Arturo Andrés. *"El Humanismo y el antidogmatismo del Che"* Revista Contracorriente No 8 La Habana, Abril/Mayo/ Junio 1997.

-Rolo Pérez Martha. *"Che Ministro de Industrias de Cuba"*. Revista Metánica,Año III, No 4, La Habana, Septiembre-Diciembre 1994,p.3

-Strasser, Katerine. *"Evaluación efectiva : el educando adulto frente a la situación de aprendizaje"*. PSYKHE Pontificia Universidad Católica de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Psicología Volumen 3 No 2 Octubre 1994, p159-173.