

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Capitán “Silverio Blanco Núñez”
Sancti Spíritus

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN CIENCIAS
PEDAGÓGICAS.**

TÍTULO:

**La preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la
provincia de Sancti-Spíritus.**

AUTORA: MSc. Martha Margarita López Ruíz.

TUTOR: Dr. C Gustavo Esteban Achiong Caballero

Año 2010.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá quien me educó en el estudio.

A Luisito: mi inspiración

*A mi esposo, mi mejor crítico y entusiasta
colaborador con sus reflexiones
profundas y su espíritu de sacrificio.*

*A mi tutor, por su ejemplo de modestia, y
sabiduría constante.*

DEDICATORIA

A la revolución y al Partido Comunista de Cuba porque sin ellos no sería posible que hubiera llegado hasta aquí. A todos mis maestros, donde quiera que estén por sus ejemplos.

A todos los profesores de mi maestría en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales” quienes constituyen ejemplos de profesionales de la Educación Superior.

A todos mis compañeros de trabajo de la Universidad de Ciencias Pedagógicas y de Educación que durante todos estos años hemos transitado este largo camino sin claudicar.

A mi departamento de Lenguas Extranjeras, mi primera trinchera en el pedagógico.

A mis compañeros del Departamento de Dirección Científica y de los departamentos de cuadros.

A mis colegas del MININT: Mi primera gran escuela.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
2	CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS PARA EL PROCESO DE FORMACIÓN Y PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS	12
3	La formación de Capital Humano. Sustentos epistemológicos y psicopedagógicos de la formación y preparación de directivos.	12
4	La preparación de directivos educacionales en América Latina y en Cuba.	20
5	La preparación de directivos en el marco del sistema educativo cubano actual. El surgimiento de la Reserva Especial Pedagógica.	23
6	Fundamentos generales de la preparación de directivos como proceso pedagógico.	29
7	La preparación de los reservistas para ejercer el proceso de dirección.	43
8	CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN Y PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA.	52
9	Caracterización del estado de preparación de la Reserva Especial Pedagógica	52

10	Fundamentación para la elaboración de la estrategia de preparación.	59
11	Estrategia de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica.	73
12	Sistema de talleres en la estrategia de preparación.	78
13	CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA	88
14	Evaluación de la propuesta de estrategia por el criterio de expertos	89
15	Resultados del pre- experimento	92
16	Resultados de la consulta a especialistas.	106
17	Análisis de los resultados de las acciones de la estrategia	109
18	Evaluación complementaria de los resultados de la aplicación.	112
19	Triangulación de los datos obtenidos.	118

20	CONCLUSIONES
21	RECOMENDACIONES
22	BIBLIOGRAFÍA
23	ANEXOS

SÍNTESIS

La presente investigación está orientada a la búsqueda de vías que perfeccionen el actual proceso de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, (REP). El objeto de estudio de esta tesis es el proceso de formación de los directivos educacionales. Su objetivo: proponer una estrategia para fortalecer el proceso de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica.

Se ofrece como aporte teórico la concepción holístico diferenciada que sustenta la estrategia dirigida al fortalecimiento del proceso de preparación para la mejora del desempeño directivo de los miembros de la REP, caracterizada por el análisis generalizado de los procesos directivos con la intervención interdisciplinar de las ciencias de la educación en estrecha relación con las particularidades de los contextos de actuación de los sujetos.

La novedad radica en el hecho de que se aborda la solución de este problema con una estrategia que toma en consideración la articulación sistémica de diferentes vías y formas de preparación en base a la relación dialéctica entre la preparación general para la dirección que requiere un reservista y la preparación particular y contextualizada que determina un desempeño efectivo en su entorno de dirección.

La significación práctica se centra en que la propuesta proporciona acciones que favorecen la inmediatez y contextualización del proceso de preparación de los miembros de la REP. Todos los materiales que se emplean en los talleres para apoyar el proceso están a disposición de los directivos y reservistas en el sitio descargas de la página Web de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Silverio Blanco Núñez” de Sancti Spíritus.

La estrategia propuesta se evalúa por el criterio de expertos, complementado con una combinación de métodos lo que permite constatar la factibilidad y efectividad de la misma para el logro de la elevación de la preparación de la REP.

INTRODUCCIÓN

Hoy como nunca antes a la nación cubana le corresponde concentrar sus esfuerzos y recursos para dar un impulso contundente a la economía, que permita enfrentar la competitividad que marca la totalidad de todos los procesos y fenómenos que garantice el desarrollo nacional.

La importancia de desarrollar el proceso de formación del capital humano con la mayor actualización de los progresos tecnológicos constituye la gran prioridad de la formación universitaria en Cuba, a ello se dedican grandes esfuerzos y cuantiosos recursos porque lo demanda imperiosamente el mundo, con la rapidez que se van incorporando los adelantos de la ciencia y la técnica en la era de la información y las sociedades del conocimiento.

El Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, en el Discurso de Clausura del II Congreso de la FEU, (1980:4) expuso que, "...No hay más que asomarse a las puertas de la tecnología y la ciencia contemporáneas para preguntarnos si es posible vivir y conocer ese mundo del futuro sin un enorme caudal de preparación y de conocimientos".

La formación de capital humano está indisolublemente ligada al desarrollo del proceso de preparación en una cultura general que como planteaba el máximo jefe de la revolución en la actividad de graduación de los Instructores de Arte, no podía concebirse sin conocimientos políticos, de historia universal, política y economía mundial, de las principales corrientes filosóficas así como de los avances de la ciencia y su repercusión en la vida social.

Sin una cultura general es muy poco probable que las personas realicen su trabajo sistemáticamente con eficiencia cuestión que sería más dada a quienes posean la misma. Por mucho conocimiento que tenga el ser humano, la calidad de su actividad disminuye si no hay acciones de preparación sobre su cultura.

La revolución científico técnica, las transformaciones sociales y los cambios en el sistema educacional cubano, entre otros factores, han aumentado la contradicción dialéctica siempre existente entre la escuela y la sociedad. Toda institución exige una proyección integral en el trabajo de dirección, de forma tal que se logre una correcta formación de los estudiantes y se asegure, con la efectividad necesaria, la adecuada atención al desarrollo político ideológico, la formación de valores morales, físicos, estéticos y de preparación laboral.

Estas exigencias son consideradas verdaderos desafíos, que implican el aseguramiento del liderazgo de los directivos de las estructuras partiendo de sus modos de actuación quienes deben estar preparados para integrar todas las acciones del Sistema de Trabajo de la escuela en busca de hacer viables las transformaciones y los cambios educativos. Dirigir requiere de un alto grado de consagración y de realización profesional, así como poseer un grupo de características que conviertan a los directivos en líderes del colectivo pedagógico.

La consulta bibliográfica a materiales nacionales y de procedencia extranjera demuestra, que tanto fuera, como dentro del país, se abordan procesos como formación, capacitación, preparación y superación desde distintos puntos de vista. En América Latina sobre todo en la década del 80 las investigaciones giran alrededor de la formación básica y permanente, la actualización y capacitación de los recursos humanos. Aunque estos términos tienen acepciones diferentes en otros contextos, en Cuba, en los documentos estatales se asumen como expresiones del proceso de preparación y superación de directivos en dependencia del objetivo que ella persiga.

Cabría preguntar ¿Cuál ha sido el tratamiento dado al proceso de formación de los directivos y reservas en los documentos normativos del Partido Comunista y del Estado Cubano?

En la tesis sobre Política de Cuadros aprobada en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (1975:130) se plantea: "...En las masas existe una fuente inagotable de talentos y de lo que se trata es de encontrarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa y paciente...".

Cada cargo reclama, en un momento determinado, exigencias y requisitos que varían al cambiar las condiciones concretas con el desarrollo económico y social del país. Lo expresado anteriormente se mantiene vigente y en los posteriores Congresos del Partido Comunista se ha evaluado el cumplimiento de esta indicación.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997:12) señaló la importancia de la búsqueda y el estudio de las más modernas técnicas y habilidades para producir y administrar con eficiencia y convocó a todos los directivos a prepararse para poder enfrentar el reto de la eficiencia económica.

Sin pretender trasladar los mecanismos de la dirección empresarial a las instituciones educativas, la escuela como cultivador del recurso esencial que es el factor humano requiere de la preparación de un directivo competente para enfrentarse al entorno y a situaciones nuevas. Las ideas, destrezas, capacidad y educación valen hoy más que las riquezas con que cuenta la nación. Esta condición presupone un intenso y rico proceso de preparación de los directivos.

El Ministerio de Educación de la República de Cuba ha estado desarrollando una estrategia general desde el Organismo Central hasta los centros docentes para la aplicación consecuente de la política de cuadros aprobada por el Primer Congreso del PCC y ratificada en los posteriores. Esta estrategia, a partir de 1995, ha sido revisada y actualizada anualmente por la comisión Central de

Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y en la misma se plantea el proceso de preparación de todos los directivos y reservas en los componentes político- ideológico, técnico- profesional, defensa, económico y de dirección en correspondencia con las necesidades de cada individuo.

Se decide la creación de un movimiento con los estudiantes de los Institutos Superiores, denominado Reserva Especial Pedagógica (REP), que cumple los principios de selectividad, incondicionalidad y voluntariedad. Estos jóvenes forman una cantera de futuros profesionales que luego de su preparación pueden ser promovidos como directivos educacionales.

Las investigaciones desarrolladas sobre diversas formas del proceso de preparación de los directivos y miembros de la REP, a partir de la política trazada por el MINED desde 1990, han transitado desde la formulación teórica del problema, hasta la puesta en práctica de planes dirigidos a modificar el desempeño de los mismos así como el impacto que esto ha tenido y las inconsistencias que aún persisten.

Se publicaron artículos vinculados con los resultados de tesis de maestrías y doctorados que aportaron fundamentos teóricos y alternativas para solucionar el problema de la preparación incluidos en algunos de ellos temas relacionados con la REP, entre los que se destacan: Alonso Rodríguez (1999), Pino Guzmán (1999), Sánchez Carmona (1999), Columbié Santana (1999), Augier Escalona (2000), Bencomo Cabrera (2002), Vallejo Curbelo (2002), Rodríguez Martínez (2002) y Consuegra Hernández (2007) que ofrecen valoraciones, formas y métodos para acrecentar el proceso de preparación de los directivos y reservas sin embargo aún subsisten insuficiencias.

En el territorio la preparación de directivos y reservistas ha sido analizada, pero no rebasa los límites de acciones dentro del plan de superación sin la realización de un diagnóstico pormenorizado de las necesidades individuales de

estos ni el control sistemático del impacto que lo planificado provoca en los mismos.

Como parte de una exploración inicial llevada a cabo por la autora, orientada a la búsqueda de vías que perfeccionen el actual sistema de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica (REP), se aplicaron diversos instrumentos como encuestas y entrevistas con el objetivo de caracterizar a los actuales reservistas que trabajan fundamentalmente en el nivel medio, en la provincia de Sancti Spíritus. De los resultados obtenidos, se pueden hacer numerosas valoraciones e inferencias:

- Las acciones de preparación se proyectan a partir de una insuficiente determinación de las necesidades individuales de aprendizaje.
- Se promovieron a los miembros de la REP sin una preparación general para el cargo por lo que el proceso de dirección se desarrolla de forma empírica y en ocasiones prima la espontaneidad e improvisación.
- La calidad de la evaluación del desempeño ha carecido de objetividad al no reflejar el desarrollo del sujeto en el proceso pedagógico.
- El evaluado no siempre participa directamente en la elaboración de su plan individual de forma tal que pueda interiorizar sus carencias y conocer sus potencialidades.
- Se constatan insuficiencias en la preparación para el control de los recursos materiales y financieros.
- El plan de desarrollo solo contempla actividades a cumplir a corto plazo y refleja de forma imprecisa el proceso de preparación académica de los reservistas con potencialidades.

Se pudo constatar que una parte de ellos recibió conocimientos previos de dirección educacional mediante cursos cortos en los que primó el componente teórico y la inexistencia de un programa de desarrollo sistemático que vinculara las distintas formas de preparación incluyendo la obtención de categorías científicas que respondiera a las indicaciones del Ministerio de Educación. Por tanto el problema científico: ¿cómo fortalecer el proceso de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica?

El objeto de estudio es el proceso de formación de los directivos educacionales y el campo de acción: el proceso de preparación de los miembros de la REP. El objetivo consiste en proponer una estrategia para fortalecer el proceso de preparación de los miembros de la REP.

Preguntas científicas.

1. ¿Cuáles son los presupuestos y tendencias que sustentan el proceso de formación de los directivos educacionales?
2. ¿Qué elementos caracterizan el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica en el territorio y el estado del proceso de preparación de los mismos?
3. ¿Qué estrategia puede contribuir a que los miembros de la Reserva Especial Pedagógica fortalezcan su preparación como directivos de educación?
4. ¿En qué medida la estrategia propuesta resulta factible y efectiva para la preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica?

Tareas de la investigación

1. Determinación de los presupuestos y tendencias que sustentan el proceso de formación de directivos educacionales.
2. Caracterización del estado actual del proceso de preparación de los miembros del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica.

3. Elaboración de una estrategia que fortalezca la preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica.
4. Evaluación de la estrategia de preparación a través del criterio de expertos y de la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos.

La investigación descansa sobre el enfoque dialéctico materialista. Los métodos que se emplean responden al mismo así como las tareas a desarrollar a lo largo del proceso investigativo.

Métodos del nivel teórico: Se recurre al analítico-sintético para la sistematización de conocimientos mediante la búsqueda de las principales tendencias vinculadas con el proceso de formación de directivos y la elaboración de estrategias que fortalezcan la preparación y perfeccionen el desempeño profesional.

El método de análisis histórico-lógico proporciona la comprensión de la evolución de la formación de recursos humanos y los avances que en el contexto internacional, del continente latinoamericano y cubano se han producido, el inicio y desarrollo de la preparación de directivos educacionales y del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica.

El método inductivo-deductivo permite ir de lo general del estudio de la teoría del proceso de formación del capital humano a lo particular que se realiza en el campo de la educación, así como llegar a la elaboración de una concepción sobre el diseño de una estrategia del proceso de preparación.

El enfoque de sistema posibilita el análisis de las interrelaciones entre los elementos o componentes del proceso de preparación con vista a la estructuración de las acciones de manera articulada y coherente en función de los objetivos propuestos.

Métodos del nivel empírico: La observación se emplea para obtener información sobre el proceso de preparación recibida por los miembros de la REP y niveles de conocimiento que revelen detalles sobre el objeto de estudio. También se observaron actividades propias ejecutadas por los miembros de la REP, como consejos de dirección, claustrillos, entrenamientos metodológicos conjuntos, entrevistas, encuestas, y consultas a especialistas.

El análisis documental es uno de los métodos empíricos empleados mediante la valoración de diferentes fuentes como resultados de investigaciones editados por instituciones educacionales nacionales e internacionales, indicaciones programáticas del Estado Cubano y el Ministerio de Educación.

La entrevista y la encuesta permiten el intercambio de información con los reservistas con vistas a conocer su nivel de preparación en temas de dirección científica educacional, economía, defensa y cultura general incluyendo conocimientos políticos, informática e idioma extranjero, así como recepcionar criterios de los problemas que se presentan, sus necesidades e intereses.

El criterio de experto se utiliza para evaluar la factibilidad de la estrategia desde el punto de vista teórico y práctico, recoger recomendaciones al respecto, determinar el grado de aceptación y sobre estas bases perfeccionar la propuesta. Para el procesamiento y análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva.

El método experimental en su variante de pre-experimento se utiliza para evaluar la efectividad de la propuesta en su aplicación práctica a la muestra seleccionada.

Los resultados obtenidos en los métodos aplicados se procesan mediante la estadística descriptiva aplicando tablas de frecuencia en relación con los indicadores determinados. Los análisis se complementan con la aplicación de la

triangulación metodológica con el objetivo de lograr una mayor confiabilidad de las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos.

La población comprende a todos aquellos (a) miembros de la Reserva Especial Pedagógica graduados (a) hasta el año 2006 de Licenciados en Educación que se mantenían activos en el sector o sea 180 reservistas. Se aplicó un muestreo no probabilístico y se realizó la selección de la muestra con carácter intencional asumiendo como criterios de decisión muestral los siguientes requerimientos: dos años de experiencia de graduados (a) en educación y en el ejercicio de la docencia, haber pertenecido al movimiento de la PRE-Reserva Especial Pedagógica y poseer un año como mínimo de promovido. La muestra la conforman 26 reservistas; seis de la educación primaria, seis de secundaria básica, ocho de media superior entre estos y seis que laboran en las Universidades de Ciencias Pedagógicas todos inmerso en proceso de transformaciones.

El aporte teórico lo constituye la **concepción holístico diferenciada que sustenta la estrategia** dirigida al fortalecimiento del proceso de preparación para la mejora del desempeño directivo de los miembros de la REP, caracterizada por el análisis generalizado de los procesos con la intervención interdisciplinar de las ciencias de la educación en estrecha relación con las particularidades de los contextos de actuación de los sujetos.

La significación práctica se centra en que la propuesta proporciona acciones que favorecen la inmediatez y contextualización del proceso de preparación de los miembros de la REP. Se aportan todos los materiales para apoyar el proceso los que están a disposición de los usuarios de la página Web de la Universidad de Ciencias Pedagógicas, Capitán “Silverio Blanco Núñez” en el sitio [http//ftp.ss.rimed.cu](http://ftp.ss.rimed.cu).

La novedad se manifiesta en el hecho de que se aborda la solución de este problema con una estrategia que toma en consideración la articulación sistémica de diferentes vías y formas de preparación en base a la relación dialéctica entre la preparación general para la dirección que requiere un reservista y la preparación particular y contextualizada que determina un desempeño efectivo en su entorno de dirección.

Esta investigación da continuidad al problema científico abordado en la tesis de maestría de la autora titulada "Diseño de capacitación para los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la provincia de Sancti-Spíritus" la cual se defendió en el año 2002 en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" de Villa Clara.

El contenido de la tesis se ha estructurado en: Introducción, tres capítulos, las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos. En la introducción se describen los elementos esenciales del diseño de la tesis, en el primer capítulo titulado "Referentes teóricos para desarrollar el proceso de formación de directivos", se analizan los requerimientos teóricos para el desarrollo del proceso antes mencionado y el surgimiento del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica. El segundo se dedica a la presentación de los resultados del diagnóstico del estado del proceso de preparación de la REP, a la fundamentación que sirvió de base a la elaboración de la estrategia y a la presentación de la misma. En el tercer capítulo se presenta la evaluación de la estrategia por el criterio de expertos y la constatación de los resultados de su puesta en práctica como vía del fortalecimiento del proceso de preparación de la REP.

CAPÍTULO I. REFERENTES TEÓRICOS PARA EL PROCESO DE FORMACIÓN Y PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS

El propósito de este capítulo es ofrecer una visión general del marco histórico, social, legal y psicopedagógico que sirve de base al proceso de formación de directivos educacionales.

1.1. La formación de Capital Humano. Sustentos epistemológicos y psicopedagógicos de la formación y preparación de directivos.

Las características del sistema social definen las tendencias de desarrollo de los procesos de formación de los directivos. En el capitalismo se han generalizado las concepciones de los principales teóricos de la dirección norteamericana a los investigadores de otros países que tienen un desarrollo económico social desigual. En este sistema, no existe la posibilidad de estructurar el proceso de preparación de directivos de manera centralizada.

En Estados Unidos es conocida la red de instituciones para la preparación básica de los administrativos (managers) cuyos centros radican en instituciones de educación superior dedicadas al estudio de dirección (business schools). También se recurre a los servicios de instituciones externas, firmas y centros de asociaciones profesionales. Tres universidades poseen una gran influencia en la forma de abordar estos procesos: Harvard, Chicago y los Institutos de Massachussets.

En el socialismo, la dirección es un proceso consciente de los hombres y las cosas hacia la obtención de los objetivos trazados por la sociedad. Los intereses de la mayoría están por encima de los de la minoría y los medios de producción y resultados del trabajo pertenecen a la masa de trabajadores. Surge por primera vez la posibilidad de dirigir científicamente, como actividad consciente

de los hombres y mujeres llamados a gobernar mediante el conocimiento y la utilización de las leyes objetivas con el fin de lograr las metas planteadas.

Carlos Marx y Federico Engels, en Obras t.1 y 3(1973:70), revelaron que la dirección es un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de producción social, ya que " Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los organismos individuales..."

Marx consideraba que sólo en la sociedad puede revelarse la individualidad del hombre o mujer, en dependencia de las condiciones sociales. Todas las personas adquieren los rasgos psíquicos, puntos de vista, costumbres y sentimientos que determinan su clase. No sólo asimilan los intereses y las tendencias de esta, sino que viven, sufren, actúan y luchan por ella.

La formación de directivos cambia radicalmente en el sistema socialista porque varían las condiciones históricas y se producen profundas transformaciones en el modo de producción. Una visión de incuestionable valor fue la de Vladimir Ilich Ulianov Lenin, (1870-1924) con sus concepciones sobre la planificación socialista.

Lenin, en un estudio realizado en el período de 1917 hasta 1923 sobre los problemas relacionados con el papel de los cuadros en la dirección del Partido, del Estado y en la edificación del Socialismo, formuló los principios para la selección de directivos e ideas sobre la preparación de estos y enfatizó en las cualidades políticas y profesionales que se debían formar.

Proclamaba que los directivos debían ser comunistas convencidos, con conocimientos, hábitos y dotes especiales; poseer la capacidad de colocar los intereses de la clase obrera y los intereses del pueblo por encima de los intereses gremiales, grupales y personales; tener plena conciencia de su deber cívico, gran firmeza de principios y sentido de lo nuevo; poseer alto grado de organización y disciplina; combatir toda manifestación de burocracia y los métodos de ordeno y mando; comprender que todo radica en la práctica, que la teoría se transforma, se reanima, se corrige y se comprueba en la práctica.

En el socialismo la formación de directivos tiene carácter estatal y está estrechamente vinculada con la política trazada por el Partido Comunista con el fin de evitar tendencias sectoriales. En los países del extinto campo socialista estos procesos funcionaban como un sistema organizado a nivel de todo el estado en distintas etapas: una básica inicial antes de ocupar el cargo; otra de breve duración cuando se promovían a otras funciones y la superación para aquellos que se mantenían en sus responsabilidades. Esta actividad se caracterizaba por una preparación teórica de los futuros dirigentes en escuelas de dirección y un período de pruebas prácticas en instituciones de avanzada.

En la obra *Alfabetización en Cuba: historias y testimonios* de Guillermina Ares,(2000:16) se recogen las palabras que en fecha tan temprana como el 2 de febrero de 1959 expresara el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz cuando proclamó el inicio de la batalla por la alfabetización al afirmar: “Vamos a derribar ahora la dictadura del hambre, de la miseria, de la ignorancia y del analfabetismo en toda Cuba...”.Se desarrolló posteriormente la Campaña de Alfabetización, una verdadera revolución que abarcó toda la nación, comenzó el proceso de preparación de obreros calificados, técnicos y otros profesionales para enfrentar los nuevos retos. Se iniciaba la formación de una sociedad en condiciones históricas distintas.

En Cuba revolucionaria, se habla de una primera fase comprendida entre los años 1960-1965, período en que se produjeron transformaciones socio-económicas y la exigencia fundamental para la selección de los directivos fue la fidelidad política. Al respecto el Comandante Ernesto Che Guevara (1928-1967) apuntó que en el momento siguiente a la toma del poder, los cargos burocráticos se designaron a dedo, no hubo mayores problemas, porque todavía no estaba rota la vieja estructura. La casi totalidad de los nombrados carecía de experiencia previa de dirección, una gran cantidad de los que ejercían estas funciones emigraron al exterior.

El Che fue un estudioso consciente de la esencia de la dirección desde los clásicos hasta los autores (a) contemporáneos y en su labor aprovechaba todas las experiencias prácticas a su alcance. En su artículo "Tareas industriales de la Revolución en los años venideros", escrito en el año 1961 y compilado por Orlando Borrego(2001:109), esbozaba una proyección de futuro cuando manifestaba: "...Tenemos escalones que pasar para lograr nuestro objetivo; cursos para los obreros recién alfabetizados; el mínimo técnico para todos los obreros; convertir en obreros especializados a los que tengan alguna base cultural, y en técnicos a obreros especializados; desarrollar cursos en las unidades de producción; elevar la capacidad técnica de los administradores; investigar cuáles son las carreras universitarias más importantes para las industrias y cuál el número de profesionales necesarios y proponer su creación y desarrollo..."

Con esa concepción se fueron creando las escuelas de capacitación de obreros y directivos en Cuba en diferentes ministerios incluido el Ministerio de Educación, el que desde los primeros momentos estaba consciente de la necesidad de dar un vuelco en la preparación de todos. Con las particularidades específicas de un país sometido a un férreo bloqueo en cada década transcurrida la revolución continuo dando pasos en la formación de

profesionales quienes no sólo se desempeñan en la nación sino fuera de esta en gesto de inigualable solidaridad.

Se puede asegurar que el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba es el momento crucial a partir del cual se concibió la formación de directivos de forma planificada y vinculada con los órganos de dirección. La dirección del país asumió las concepciones del campo socialista con las características internas propias.

En la década del noventa del pasado siglo se debate con profundidad acerca de la formación del Capital Humano, (CH) como uno de los aspectos que analiza la gestión y valor de las personas en una organización. En la literatura nacional y foránea, como señala Lazcano Herrera (2007), es común relacionar el CH a personas de una organización, o considerarlo como recurso de una organización o institución, utilizando el concepto tradicional de recursos humanos.

Becker (2002:26), en uno de sus artículos, " La inversión en Talento como valor de futuro ", define Capital Humano como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas. Esta inversión permite un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de los seres humanos.

El autor se refiere a la información que, aunque implícita en la escolarización, aún no alcanza el resultado esperado motivado por el impacto que ha producido la globalización y otros fenómenos actuales de la economía y que han hecho que el hombre tenga un papel más protagónico en la producción y los servicios.

El Capital Humano, comprende los talentos humanos individuales y el conocimiento adquirido a través de educación, entrenamiento experto y la cognición. El Capital de Conocimiento es el conocimiento documentado que está

disponible en forma de documentos, reportes, libros, artículos, manuscritos, patentes y software investigativos.

Los profesionales cubanos aportan un valor agregado al servicio que prestan, que no es sólo económico; es esencialmente ético – moral. Este valor tiene un carácter social y su beneficio no es individual sino colectivo, para toda la humanidad. Su esencia es verdaderamente humanista, no tiene por base el sentido mercantil ni el afán de riquezas. Su premisa básica es la existencia de un estado que se ocupa y preocupa por su formación, renovación y desarrollo mediante la inversión en programas sociales que enriquecen al individuo para beneficio de toda la humanidad.

El concepto de Capital Humano ha sido sistematizado por la comunidad científica a partir de las premisas metodológicas expresadas desde la práctica política del expresidente cubano Fidel Castro. A pesar de que algunos investigadores (a) prefieren no hacer alusión al término capital humano, este es hoy objeto de debate y polémica en la comunidad científica cubana y los pedagogos (a) no están ausente en esa controversia.

Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

El análisis de esta concepción integral permite observar que el CH está estrechamente vinculado a la formación y desarrollo del ser humano. Es un acto de conciencia y un valor ético asociado a la producción material y de servicios, se relaciona con la eficiencia en la producción y los servicios y es medible a partir de los resultados.

La definición de CH se analiza desde varias ciencias: Filosofía, Psicología, Sociología, Pedagogía y otras. En la sociedad socialista cubana esta categoría

es asumida desde posiciones dialéctico – materialista y martiana. Este concepto no forma parte del sistema categorial del marxismo ni aparece reflejado en la obra martiana. Esto no quiere decir que un análisis de estas ideas a la luz de nuestros días no ofrezca sobrados argumentos para una fundamentación teórica de la concepción expresada por Fidel Castro; así como para la actividad pedagógica, ya que revela desde fórmulas económicas que los individuos se diferencian entre otras cosas por sus capacidades, ofreciendo un punto de vista metodológico de gran valor para el trabajo educativo, la atención a la diversidad en el desarrollo de las potencialidades.

Un análisis de la personalidad desde esta perspectiva permite atender diferenciadamente el desarrollo de las capacidades individuales en estrecha unidad con la formación de valores y actitudes en correspondencia con las actuales exigencias.

La concepción dialéctico materialista - martiana, según Cabrera E. (2009:2) en el artículo ¿Cultura económica, capital humano y pedagogía?, sobre la valoración del desarrollo del capital humano en Fidel Castro alcanza una dimensión pedagógica que se expresa en:

- La escuela como institución social que organiza y dirige los procesos de formación.
- El rol del educador (a) como único profesional apto para ejercer la función social de guiar y dirigir los procesos en la escuela en coordinación con la familia y la comunidad.
- Se expresa el vínculo entre el desarrollo humano y la formación de la personalidad en correspondencia con la época que le ha tocado vivir.
- Plantea la necesidad de la apropiación de una cultura general integral mediante influencias educativas intencionales.
- Resalta el papel de la formación de valores ético – morales.

La universidad cubana de hoy enfrenta un reto en el cambio trascendental de sus procesos referidos a la problemática y el objeto del aprendizaje donde es imprescindible el papel del docente, que ha evolucionado y pasa a ser un guía, un tutor y quien dirige los procesos. Solo a través de él o (ella) puede gestionarse y evaluarse el proceso de formación del capital humano comprendida la gestión como plantea Eduardo Bueno, (1999:2) como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”

Corresponde al CH dar respuesta a este desafío, lograr su excelencia medida a través de la capacidad alcanzada y probada, la profundidad del pensamiento creador, la voluntad de transformar hacia estadios superiores el quehacer científico y demostrar cuán preparado se está para dar solución a los problemas que en el orden técnico, científico e humanista se presenten hacia la evolución dialéctica del desarrollo de la sociedad.

Esta temática cobra importancia aún mayor si se inserta en organizaciones e instituciones, donde el personal universitario en sus diversas categorías desempeña una labor esencial lo que implica llevar a cabo la gestión de los recursos humanos (docentes, investigadores, de gestión y otros) delimitando el perfil de cada puesto, no sólo en función de sus actividades sino también mediante la valoración de sus habilidades y destrezas.

La teoría de CH, según Cruz Suárez y González P. (2007:2) en “Estudio del marco teórico del capital humano como creador de valor” explica dos formas posibles de formación: la formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo y la específica alcanzada en el seno de la institución que permite desarrollar al trabajador(a) dentro de la institución u organización.

La formación en la universidad actual ha significado una revolución en el campo del saber en Cuba a partir de la masificación de la cultura y el acceso a todos lo que ha propiciado la aplicación de nuevas y progresivas formas de transmitir el conocimiento, la instrucción y la formación de valores.

1.2 La preparación de directivos educacionales en América Latina y en Cuba.

En América Latina, las concepciones relacionadas con la formación de educadores y directivos han sido discutibles en eventos y foros científicos y se ha delimitado el proceso de preparación como parte de la formación de CH sin embargo para la mejor comprensión del tema se considera oportuno hacer una periodización de las etapas del proceso de preparación de directivos educacionales como segmento de la misma.

Hasta finales del siglo XVIII, la inspección y la dirección de las escuelas, correspondía a las personas que las habían fundado ya fueran autoridades locales, religiosas o privadas al igual que en Europa. Uno de los primeros en destacar la importancia de la elección del director de escuela entre los maestros de mayor experiencia fue el venezolano Simón Rodríguez (1771-1854), quien puntualizó las funciones de la máxima figura de la institución escolar con relación al control del trabajo técnico de los docentes y el aprendizaje de los alumnos.

En la colección Libros, Revista Bohemia publicada en (1985:210) se exponen las valoraciones de Simón Rodríguez sobre la figura que encabeza la función del directivo en una escuela al argumentar que para dirigir un asunto es menester entenderlo a fondo. Rodríguez declaraba que las Escuelas de Primeras Letras constan de muchos ramos y cada uno necesita de espacio separado y continuo. El conocer los discípulos es circunstancia esencialísima sin la cual no se puede acertar en la dirección, y para adquirir este conocimiento es necesario estudiarlo bajándose a observar la más mínima de sus acciones.

Esta es una forma elocuente de destacar la importancia de un directivo en la escuela especialmente de su máxima figura.

Otros representantes latinoamericanos se pronunciaron de igual forma durante los siglos XVII, XVIII y XIX. El cubano José de la Luz y Caballero (1800-1862), coincidió con las ideas del insigne maestro venezolano y en 1833 al presentar el proyecto de una nueva escuela en "Informe sobre la Escuela Náutica" recomendó que fuera desempeñada la dirección por uno de los profesores. Para de la Luz y Caballero ningún miembro de los que componen la familia del Instituto ejerce una influencia más directa sobre los alumnos que el que constituye su cabeza. Esta influencia, continuaba exponiendo, podrá ganarse por diferentes medios, pero ninguno más eficaz que el crédito y la reputación científica entre los mismos escolares..."

José Martí,(1853-1895) en "Monumento a Hidalgo" publicado en Obras Completas, t. 6, (1963:202), al aludir a la relevancia que la sociedad debe concederle al director de escuela expresaba que como jefes de su hogar, los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente, y reglamentar conforme a su opinión, cuando esta opinión no corrompe las fuerzas naturales, no violenta la dignidad de sus administrados, no tiende a afligir con esclavitudes y opresiones autoritarias- voluntades nacidas para el cultivo de la libertad. Esta caracterización de la figura del directivo en este siglo significa liderazgo.

Enrique José Varona (1849-1933), filósofo, sociólogo, psicólogo, literato y pedagogo clamaba por un ideario pedagógico autóctono, expresión de la identidad cubana donde los humildes maestros hablaran de la patria y de un mundo mejor.

Cupo a Martín Rodríguez Vivanco, (1900-1985) el mérito de detectar que en el país, las escuelas pedagógicas y centros de preparación de maestros no ofrecían un entrenamiento práctico adecuado y fundamentó el concepto

entrenamiento del magisterio en ejercicio. Le daba continuidad a la idea de la solución de los problemas pedagógicos de manera colegiada. Sobre las autoridades escolares prestó atención a la función de los inspectores (a), al respecto enfatizaba en el libro "Inspección Escolar" (1984:8), que el inspector ha de actuar como fiscal en determinados casos, otras veces como entrenador o ayudador del maestro, y siempre como experto científico de la educación y líder responsable.

Concepciones parecidas a las de Rodríguez Vivanco, fueron enarboladas por el venezolano Luís Beltrán Prieto Figueroa, (1902-1993) quien enfatizaba en lo valioso del uso de la persuasión como método educativo y la transferencia de valores en la interacción entre dirigentes-alumnos y docentes. Prieto Figueroa analizó las ideas educativas del Libertador Simón Bolívar, (1783-1830) quien dejó claramente sentado que la política y la educación son caras de una misma naturaleza.

En su obra "El magisterio americano de Bolívar", (1983:147) al valorar la importancia del dirigente de la institución escolar, precisó: ... El director de una escuela es el hombre generoso y amante de la patria, que, sacrificando su reposo y su libertad, se consagra al generoso ejercicio de crearle ciudadanos al estado que le defiendan, le ilustren, le santifiquen, le embellezcan y le engendren otros tan dignos como él.

No puede analizarse el aporte de la pedagogía latinoamericana al proceso de preparación de directivos sin mencionar a Paulo Freire (1921-1997), quien en su tesis doctoral "Educación y actualidad brasileña" aboga por implantar la pedagogía diálogo-comunicativa para formar en el pueblo una conciencia crítica del mundo en que vive y establece que los problemas de la educación no son exclusivamente pedagógicos, sino políticos. Cada uno de estos pensadores particulariza de una forma u otra en las cualidades del directivo educacional y la importancia de la preparación científica junto a la formación de valores.

Especial mención en el desarrollo del Sistema Educativo Cubano han tenido las ideas defendidas por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien con excepcional maestría ha valorado el tipo de hombre nuevo que debe formar la sociedad frente a un mundo unipolar, cada vez más convulso y donde emanan teorías divorciadas de la realidad latinoamericana. Fidel posee, entre sus grandes méritos el haber dirigido dos procesos de incuestionable valor: la realización de profundas transformaciones en la realidad educativa existente y la formación continua de maestros (a), profesores y directivos conjugando las vías institucionales y no institucionales en correspondencia con el desarrollo histórico en el continente y las demandas del desarrollo socioeconómico y cultural mundial.

En el quinto aniversario de la revolución el entonces presidente cubano, Fidel Castro, proclamó que "...nuestra necesidad más importante, hoy por hoy, es la de formar directivos para la docencia. Y quizás una de las mejores cosas que ha hecho la revolución es prestarle atención extraordinaria a este aspecto..."

La formación pedagógica y el prestigio profesional constituyeron una prioridad constante de la Revolución Cubana. La revolución, asimiló todo lo positivo del pensamiento universal y latinoamericano y significó un viraje en la concreción de la formación de docentes y directivos. Todas esas enseñanzas se tuvieron en cuenta por la dirección del sector educativo desde la formación del primer contingente de maestros voluntarios lo que fue progresando en la materialización de distintas vías de preparación en todos los campos y consolidó el prestigio de la nación.

1.3 La preparación de directivos en el marco del sistema educativo cubano actual. El surgimiento de la Reserva Especial Pedagógica.

La máxima dirección de la revolución cubana, una vez llegada al poder en enero de 1959 priorizó la preparación de directivos. El Comandante Ernesto Che Guevara, en el año 1962, al valorar las condiciones históricas concretas del momento enfatizaba en que cuanto más avanza la técnica, más complicada se hace la labor de dirección por lo que no basta solamente ser un cuadro político claro, luchador antiimperialista sino que hay que tener, además, conocimientos.

La educación cubana ha transitado por transformaciones trascendentales: la primera Revolución Educacional vinculada con la alfabetización, (1961) proceso que sentó las bases para todos los planes de desarrollo en todos los sectores de la sociedad. La segunda Revolución Educacional, la cual se caracterizó por la creación y desarrollo del Destacamento Manuel Ascunce Doménech, (1972) y el perfeccionamiento de los Institutos Superiores Pedagógicos.

Desde entonces la dirección del gobierno tomaba decisiones para capacitar a los directivos conciente de todo lo que faltaba por aprender. Era necesario proyectarse hacia el futuro con una visión diferente. Se desarrollaron anualmente los seminarios nacionales para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación cuyos contenidos permitieron instruir a los docentes y directivos para dirigir las transformaciones y elevar el dominio general sobre la didáctica, la pedagogía, la psicología, teoría de la dirección educacional con un objetivo común: elevar la calidad de la educación.

El Instituto de Superación Educacional (ISE), creado en el año 1960 tuvo la función de la superación sistemática del personal docente y de los dirigentes educacionales de todos los subsistemas. Con el proceso de fortalecimiento de la educación y la aparición de retos superiores en la formación de un nuevo ciudadano se mantuvo la preparación de los directivos en el sector fundamentalmente dirigida al tratamiento de contenidos metodológicos y

pedagógicos y el fortalecimiento de materias específicas que respondían a nuevos planes de estudio y programas.

Los seminarios nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, iniciados en 1977 constituyen actividades de incuestionable valor. En ellos se debatieron temas que responden a los objetivos y las funciones sociales de la escuela en un sistema socialista en el que se desarrolla armónicamente a los alumnos para enfrentarse a la vida y se extiende su radio de influencia, a los padres y la comunidad en general.

El proceso de preparación es fundamental para multiplicar conocimientos y desarrollar habilidades y hábitos en los subordinados. Temas como formas de dirigir en las escuelas la creación de los círculos de interés para la formación vocacional y la orientación profesional; métodos de educación de la disciplina consciente; la organización escolar y su incidencia en la utilización del personal docente; el objetivo como punto de partida y premisa pedagógica general de la educación y métodos de dirección del proceso de enseñanza aprendizaje y el sistema de conocimientos, hábitos y habilidades de los alumnos han estado presente en el sistema de trabajo de los directivos.

Una experiencia importante en el proceso de preparación de los directivos educacionales, lo constituyó sin dudas la Escuela Nacional de Cuadros "Fulgencio Oroz", que alcanzó su máximo desarrollo en la década de los años 80. Esta escuela proveía de una sólida preparación teórica y metodológica.

El año mil novecientos noventa y nueve quedó enmarcado como el inicio de la tercera Revolución Educativa, a raíz de los sucesos del secuestro del niño Elián González por la mafia cubano-americana la cual contó con la participación activa de miles de niños, jóvenes y pueblo en general en las movilizaciones para el regreso del menor y demostró la posibilidad de una nueva revolución la más

grande en la educación en todo el período de la Revolución que daba igualdad de oportunidades a toda la población.

El proceso de preparación de los directivos y reservas ha sido definido por estudiosos de la materia en el país de diferentes maneras. Morales Peix, S. I., (2003) lo entiende como el proceso de apropiación de conocimientos básicos y experiencias elementales para dirigir. Castillo Quintana, (2008) lo cataloga como proceso conciente y dirigido para la adquisición de conocimientos

Añorga Morales, (1995) lo asocia al concepto de superación y lo concreta como el proceso de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo. Valiente Sandó, (2001) estima la preparación como un proceso que tiene un carácter continuo, prolongado y permanente y Andréu Gómez (2005) la considera como proceso de enseñanza- aprendizaje que posibilita a los graduados la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos.

La autora asume la definición de Lazo Díaz, O. (2007) quien interpreta la preparación ligada al proceso de dirección: como proceso intencional dirigido a la formación permanente, actualización, perfeccionamiento profesional y humano del dirigente para un desempeño efectivo, eficiente y eficaz.

Martínez Mollinedo, C. (2009), argumenta que todas esas definiciones presentan rasgos comunes unas conciben la preparación y superación como dos procesos separados, otras la asocian al perfeccionamiento del desempeño profesional y el resto las explicita como procesos dirigidos a la formación y desarrollo integral del individuo. Sin embargo asegura que no todas tienen en cuenta los fundamentos políticos, jurídicos y científicos que sustentan el proceso de preparación y superación de los directivos y reservas en Cuba cuestión con la que esta investigadora no concuerda porque todas han estado sustentadas en los documentos programáticos del estado cubano desde la promulgación de las primeras leyes revolucionarias, los documentos del I Congreso Comunista de

Cuba, sus Tesis y Resoluciones hasta los decretos leyes del Consejo de Estado y de Ministros.

El I Congreso del Partido Comunista de Cuba fue un acontecimiento crucial para valorar el resultado del trabajo con la aplicación de la política de directivos. En el Informe Central al Congreso, (1975:130) se valoraron las satisfacciones y los desaciertos con relación a la selección, preparación y promoción de directivos en las diferentes esferas de trabajo en el se estableció que en las masas, existe una fuente inagotable de talentos y de lo que se trata es de encontrarlos, reconocerlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada.

El Ministerio de Educación de la República de Cuba (MINED) consideró conveniente acometer un trabajo que tiene como objetivo primordial servirse de la cantera natural que representa los mejores graduados de los entonces llamados institutos superiores pedagógicos para mediante un proceso de selección, preparación y educación adecuado, promover a cargos dirigentes y técnicos a aquellos reservistas que tengan más condiciones.

Los principios fundamentales que rigen el trabajo con los directivos fueron formulados por el Che en su artículo "El cuadro, Columna Vertebral de la Revolución "(1967:157) cuando expresó tres condiciones fundamentales para desarrollar a cuadros y reservas: lograr selectividad en las masas, buscar las personalidades nacientes, probadas en el sacrificio o que empiezan a mostrar sus inquietudes; aprovechar todas las oportunidades para desarrollarlos al máximo, exigir responsabilidad del individuo por sus actos.

El MINED en análisis conjunto con los territorios sobre el estado de la preparación y promoción de la R.E.P, ha valorado que entre los problemas principales que afectan la política de directivos en el estado, se encuentra la inmovilidad y consecuente envejecimiento de los directivos en muchas de las estructuras de dirección.

La Reserva Especial Pedagógica se crea a partir del proceso de selección de los graduados del curso 91-92 y de los cursos para trabajadores. Un grupo reducido es atendido directamente por el Ministerio de Educación y el resto queda bajo control directo de las direcciones provinciales correspondientes.

Este movimiento se incrementa anualmente con la selección que se hace de los graduados de las Universidades de Ciencias Pedagógicas y permite en 2 ó 3 años integrar una reserva de directivos para los centros docentes y direcciones municipales de educación en primera instancia en diferentes niveles de educación u otras tareas o responsabilidades.

El movimiento de la Reserva Especial Pedagógica se integra a partir de los principios de: selectividad, voluntariedad e incondicionalidad. A continuación se explica cada uno de ellos.

Selectividad: se seleccionan los jóvenes dentro de los egresados de las carreras pedagógicas en ejercicio o que estén en otras tareas políticas y cumplen los siguientes requisitos: buen aprovechamiento docente, adecuada evaluación integral, destacada actitud y cualidades político- ideológicas y posibles aptitudes de dirección.

Voluntariedad: estar resuelto a cumplir las tareas que se le asigne en cada etapa.

Incondicionalidad: disposición para ser ubicados en cualquier centro o nivel de dirección.

En la realización del proceso de preparación de la REP juegan roles importantes el Ministerio de Educación, las Universidades de Ciencias Pedagógicas y las direcciones provinciales de educación. Al MINED le corresponde trazar la política y lineamientos a seguir en la selección y constitución del movimiento de

acuerdo con todos los factores que deben participar de una u otra forma y decidir sobre la ubicación laboral, los movimientos, las responsabilidades y tareas a asignar a los integrantes de la reserva.

El proceso de preparación de los miembros de la REP en cada educación es parte integrante de la política de cuadros, la evaluación principal de la misma se debe realizar por su desempeño, y los resultados concretos de la actividad que dirige. El máximo responsable es el jefe de cada reservista.

Las Universidades de Ciencias Pedagógicas elaboran un plan de atención a los estudiantes conjuntamente con todos los factores del centro: Partido Comunista de Cuba, Unión de Jóvenes Comunistas y Federación de Estudiantes Universitarios encaminado a identificar a los estudiantes que se destaquen docentemente, por sus cualidades políticas y por sus aptitudes o capacidades de dirección y brindarles una atención diferenciada.

También se efectúan reuniones de información y análisis con los seleccionados para explicarles el interés de integrarlos a una reserva pedagógica con el objetivo de desarrollar sus potencialidades, conocer su disposición de integrar el movimiento y ser ubicados en cualquier lugar donde sean necesarios en cumplimiento de su servicio social o de otra actividad que se le asigne.

Las condiciones de selección se modificaron a partir de la creación de pre-Reserva Especial Pedagógica, antesala dentro del proceso de formación básica en las especialidades pedagógicas para preparar a los estudiantes que cumplen los mismos requisitos con vistas a integrar el movimiento en el último año. Con vistas a perfeccionar el actuar de la Pre- REP existen investigaciones como la

de Calderón Mora, (2007) quien formuló una estrategia para el desarrollo de la capacidad de dirección de estos estudiantes.

1.4 Fundamentos generales de la preparación de directivos como proceso pedagógico.

Manzano Guzmán y Morales Pérez, (1999) consideran que la dirección educacional tuvo sus inicios en los estudios realizados por Juan Amos Comenio (1592-1670). Antes de que este pedagogo incursionara en temas de corte pedagógico, otros eruditos formularon ideas sobre como organizar la escuela, pero Comenio las generalizó y desarrolló un sistema de conceptos.

Comenio estableció principios y leyes para la organización del trabajo docente que junto a otras concepciones se plasmaron en su obra titulada Didáctica Magna, (1971:88). Este eminente pedagogo exaltaba las condiciones de organización y educación formal que debían cultivarse en la escuela al respecto declaraba. "...Dar a las escuelas una organización que responda al modelo del reloj, ingeniosamente construido y elegantemente decorado...". En otro momento en su oratoria significaba,..." Enséñese, por tanto, en las escuelas, no solamente letras, sino también las buenas costumbres y la piedad..."

Los planteamientos de Comenio poseen un alto valor pues reflexionó sobre cuestiones que hoy constituyen elementos fundamentales de Organización Escolar, Formación Cívica, preparación del personal docente, etcétera independientemente que sus concepciones respondieran al momento histórico en que vivió.

El pensamiento pedagógico que se desarrolló en Rusia en el siglo XVIII también contribuyó no sólo a la Didáctica y a la Pedagogía, sino que fortaleció las bases de la Dirección Escolar. Si bien es cierto que a nivel universal se produjeron

transformaciones en el modo de pensar de los hombres que revolucionaron todas las esferas del desarrollo social y en especial en lo concerniente a la dirección educacional, en este continente ocurrieron luchas de liberación nacional y fue a fines del siglo XX que la historia de las ciencias sociales empieza a cambiar su rumbo.

En América Latina, al igual que en Europa hasta finales del siglo XVIII, la inspección y la dirección de las escuelas, correspondía a las personas que habían fundado las escuelas ya fueran autoridades locales, religiosas o privadas. Cuba fue la última colonia de España en América Latina en alcanzar su primera independencia. El colonialismo significó abandono social. Durante más de cuatro siglos, apenas se prestó atención al desarrollo social y cultural. No obstante, en aquel contexto histórico de injusticia se alzaron voces que clamaron por la independencia y constituyeron lo más avanzado del pensamiento de su época.

Durante el siglo XIX, en Cuba se atesoraron las reflexiones filosófico-pedagógicas de ilustres compatriotas, como fueron, entre otros, el maestro José de la Luz y Caballero(1800-1862), el sacerdote Félix Varela Morales (1788-1853); José Agustín Caballero(1762-1835) y José Julián Martí Pérez(1853-1895).

Todas esas grandes figuras se pronunciaron por el desarrollo de la educación, rechazaron el método escolástico de enseñanza, fundamentaron ésta en el conocimiento científico, defendieron la necesidad de desarrollar el pensamiento creador y original de los estudiantes y cultivaron el estudio de las ciencias.

De la Luz y Caballero, Varela Morales y Martí Pérez influenciados por la ilustración europea hicieron valiosos aportes a la educación. El primero en su obra "Informe sobre la Escuela Náutica" (1991:214) criticó la situación educacional de la época. Sobre la misión de la escuela exponía "...No se concurre a los establecimientos a

aprender todo lo aprensible, sino muy singularmente para aprender a estudiar y para aprender a enseñar... ”

Varela abogó por la necesidad de la educación popular para garantizar una sólida preparación intelectual e ideológica en los jóvenes, analizó la influencia de la comunidad y la familia en la educación del pensamiento.

Varela, Luz y sus seguidores sabían que la educación impartida en las escuelas debía ser preparadora de conciencia para enfrentar a su debido tiempo los cambios sociales y políticos que más convenían al país. Por todo esto muchos autores consultados consideran que estas ideas educativas hicieron germinar la semilla moral que formó una generación inconforme que se enfrentó al poder colonial durante la guerra de los Diez Años (1868-1878) en la lucha por la independencia y la abolición de la esclavitud.

Estos hombres de pensamiento avanzado tuvieron la visión de vincular la educación a los factores sociales fundamentales: la nación, la economía, la religión, la independencia nacional y a la abolición de la esclavitud, problema social que penetraba toda la sociedad en que vivieron.

José Martí, figura cimera del pensamiento político del siglo, sentenció que la educación debe estar estrechamente dirigida al mejoramiento del hombre no sólo cubano sino latinoamericano. A su juicio quien no posea educación deja de ser hombre para devenir bestia. Martí entendía la educación como el motor impulsor para desarrollar las potencialidades del ser humano.

El Apóstol incursionó en el aspecto social de la educación, abogó por la educación de la mujer, del indio, del obrero) desde su óptica humanista. Observaba una unidad indisoluble en la formación del hombre, en que el pensar y el sentir del mismo, constituyen un solo y natural acto, mediante un proceso

armónico de instrucción educativa. Incorporó a la formación de valores tradicionales el antiimperialismo y el latinoamericanismo.

En la etapa de la república figuras excepcionales continuaron la defensa de la cubanía y la identidad nacional. Pensadores como Enrique José Varona (1849-1933) y Martín Rodríguez Vivanco (1900-1985), cada uno en su época, hicieron importantes aportes a la pedagogía cubana.

Varona dejó una huella profunda en los educadores, sobre todo por la vinculación de su pensamiento pedagógico con las ideas antiimperialistas. Consideró el papel de la educación y su relación con otros fenómenos sociales de forma progresista y manifestó confianza en las posibilidades del hombre para cambiarse a sí mismo al transformar la naturaleza y la vida social.

Lugar especial también merecen hombres de la talla de Ramiro Guerra (1880-1970), Salvador García Agüero (1907-1965) y Raúl Ferrer (1915-1993) quienes ocuparon posiciones de vanguardia entre los que luchaban por una escuela cubana democrática y progresista. Uno de sus grandes méritos está en que trataron con argumentos sólidos la estrecha vinculación entre educación, desarrollo económico y defensa ideológica de la nacionalidad cubana.

El triunfo de la revolución cubana, (1959), significó un cambio sustancial en la sociedad que tuvo un reflejo elocuente en la educación como fenómeno social y, por tanto en la estructuración de una teoría educativa basada en nuevos preceptos pedagógicos, filosóficos, sociológicos y psicológicos a partir de la experiencia del campo socialista.

Se situó a la educación en el lugar que le corresponde al aprovecharla en todas sus posibilidades para crear una ética, forjar nuevos horizontes, erigir una conciencia, establecer un nuevo sentido del deber, de la disciplina, de la

organización del trabajo, de la responsabilidad, del perfeccionamiento constante del ser humano como instrumento de transformación social.

Quedaba superado históricamente el acceso a la enseñanza como privilegio de minorías y se hacía realidad el sueño de muchos que lucharon porque la escuela respondiera a los intereses de la nación. Se comenzaban a poner en práctica los principios de la educación cubana que como bien se exponen por García Batista, (2009:80) en el módulo I de la maestría en Ciencias de la Educación, se concretan en el proceso de preparación de directivos y reservas:

1) Principio del carácter masivo y con equidad de la educación. La educación como un derecho y deber de todos significa posibilidades reales de educación sin distinción de edades, sexos, razas, religión y lugar de residencia. El desarrollo del proceso de dirección educacional hace suyo este postulado al dar a todos sin distinciones la posibilidad de participar en el mismo siempre y cuando sea idóneo para la responsabilidad.

2) Principio de estudio y trabajo. Aúna dos objetivos fundamentales uno formativo y el otro económico. El reservista que esté inmerso en el proceso de dirección se apropia de conocimientos y participa en todos los procesos que se dan en la comunidad.

3) Principio de la participación democrática de toda la sociedad en las tareas de la educación del pueblo. Reconoce a la sociedad como una gran escuela, manifiesta el carácter democrático y popular de la educación. Se manifiesta en el diseño de las estrategias educativas, de su control y en la toma de decisiones que alcanza a toda la sociedad empezando con la familia y los Órganos del Poder Popular. En el proceso de planificación, organización y control de las actividades se exteriorizan las relaciones de coordinación con la familia y con todas las instituciones de la comunidad dígase Casa de Cultura, instituciones deportivas, de salud, de protección del medio ambiente, orden público y las organizaciones estudiantiles, de masas y no gubernamentales.

4) Principio de la coeducación y de la escuela abierta a la diversidad. Se garantiza a la mujer y al hombre el acceso a los centros de formación en cualquiera de las especialidades y profesiones dentro del sistema. Del proceso participan hombres y mujeres con igualdad de oportunidades.

5) Enfoque de género en la educación cubana. El acceso de las niñas y las mujeres a la educación se considera en Cuba un derecho elemental. Se ha demostrado mediante diferentes investigaciones que el nivel educacional de la madre actúa en el aprendizaje de los hijos e hijas, siendo esto una razón importante para que a la educación de la mujer se le preste atención especial. Este principio está íntimamente ligado al anterior en la preparación de los directivos para ejecutar el proceso de dirección.

6) Principio de la atención diferenciada y la integración escolar. Trabajar a partir de un diagnóstico profundo del niño o niña, de su familia y entorno y de cómo interactúa con él, por la atención diferenciada a los escolares, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades.

7) Principio de la gratuidad. El estado proporciona múltiples prioridades de estudio a los trabajadores a fin de alcanzar la universalización de la enseñanza. Tener un conocimiento exhaustivo de los alumnos, de su entorno y cómo interactúan en él, es condición básica indispensable para poder diseñar estrategias educativas especialmente dirigidas a la solución de las necesidades del grupo.

El tema de la dirección escolar en el período revolucionario ha sido abordado desde diferentes posiciones. Manzano Guzmán y Morales Pérez (1999) la señalan como la disciplina pedagógica que estudia el proceso de dirección de la escuela y que vista desde un plano teórico –práctico abraza dos puntos de vista: como actividad laboral y social que establece el director y sus subordinados con su colectivo laboral, de educandos y con la comunidad orientada al logro de los objetivos propuestos.

Cassasus, J. (1998) la identifica como una rama de la dirección entendida como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.

Bringas Linares,(2001), reconoce la dirección educacional como el proceso social para alcanzar, a partir de una predeterminada previsualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de personas Para este investigador la Pedagogía ocupa el lugar central dentro de las ciencias de la educación con el papel del proceso docente-educativo y el rol del maestro, como su guía principal a lo que la autora de la investigación le incorpora el rol de la familia, la comunidad y las organizaciones estudiantiles y sociales.

La autora coincide con Bringas Linares al explicar que dirigir eficientemente la actividad educacional significa percibir e interpretar las normativas generales, conocer bien el estado real del centro, observar y estudiar constantemente el desenvolvimiento del proceso pedagógico, saber impulsar el desarrollo de la actividad escolar y científico técnico, evaluar con objetividad los resultados del trabajo, divulgar las mejores experiencias y analizar las causas de las insuficiencias proponiendo alternativas de solución aunque a su juicio limita la definición al enmarcarla solo en la Pedagogía cuando en realidad la teoría de la dirección educacional abarca otras ciencias.

Sergio Alonso, (1999) en su tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias argumenta lo que significa dirigir científicamente educación lo que implica tomar decisiones acertadas- a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas-

que permitan: 1) atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y 2) atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización dirigida.

Una interpretación de lo anterior facilita, a juicio de esta investigadora, la comprensión de un aspecto medular en la dirección de cualquier proceso: el conocimiento de las particularidades de cada individuo lo que se logra a través de la realización de un diagnóstico científico que revele las particularidades individuales y planificar un pronóstico que garantice el desarrollo de las potencialidades de los sujetos y de la organización, se les atienda y se tengan en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones.

En la conducción de cualquier proceso de dirección educacional constituye un elemento fundamental el sistema de relaciones que se establece entre dirigentes, dirigidos y las instituciones de la comunidad. La educación debe estar alejada de concepciones verticalistas que impongan voluntades a los sujetos y debe facilitarle expresar sus criterios e incluso aportar ideas para la toma de decisiones acerca de las acciones que se emprenden en la actividad pedagógica de dirección educacional.

Personalidades como López Hurtado y colectivo de autores (2000), Rico Montero (2004), Pérez Matos (2004) y Sierra Salcedo (2004) desde su perspectiva, en el decursar de fines del siglo XX e inicios del actual han valorado el papel de las instituciones educativas como sistema de relaciones sociales y han analizado las relaciones que se establecen entre alumnos-maestros, alumnos- alumnos, maestros –maestros, director- alumno, directivos-maestros, alumnos- colectivos de trabajadores. Al respecto han planteado que ese sistema de relaciones es organizado por el propio trabajo que se realiza en

la institución educacional con la familia y comunidad con los directivos de la institución al frente.

La Psicología es una ciencia muy importante para el análisis y tratamiento de cualquier fenómeno social pues dota de los conocimientos teóricos indispensables para la dirección adecuada de cualquier proceso. La Psicología proporciona los elementos metodológicos para abordar acertadamente, a través de la investigación científica la solución a algunos de los problemas que se les presentan a los miembros de la Reserva Especial Pedagógica.

Para lograr fortalecer el proceso de preparación de los miembros de la REP deben tenerse en cuenta las necesidades, los motivos, los intereses, las aspiraciones de los sujetos. Según A. V. Petrovski (1982:114) la necesidad es el estado de la personalidad que expresa su dependencia de las condiciones concretas de existencia, y se manifiesta como fuente de la actividad de la personalidad. Las necesidades son estados psíquicos vividos por el hombre cuando experimenta algún menester determinado.

Las necesidades se multiplican y varían sin cesar en el transcurso de la vida. Son diversas y se dividen en materiales, espirituales, de actividad social, comunicación mutua, adquisición de conocimientos. Todas son sociales. En el proceso de preparación de los reservistas conocer las necesidades es determinante porque cuando el hombre no experimenta la urgencia de apropiarse de nuevos conocimientos para enfrentar su actividad profesional difícilmente podrá asimilar de forma productiva la información que reciba.

Muy vinculado a las necesidades están los intereses de los individuos. Estos son manifestaciones emocionales de las necesidades cognoscitivas del hombre.

Son la fuerza motriz para un buen desempeño y obligan a la personalidad a buscar activamente las vías y métodos para satisfacer los conocimientos.

La motivación es una necesidad de la personalidad que influye en la preparación del hombre. Es la fuerza que induce a las personas a actuar. Ella orienta y regula la conducta, influye en la voluntad para ejecutar una tarea, vencer las dificultades y movilizar las potencialidades del ser humano. Un reservista motivado por la actividad que desarrolla determina las causas de los problemas y busca alternativas para su solución con una mayor agilidad que el que no lo está.

La esfera de la motivación abarca todos los tipos de móviles: motivos, necesidades, intereses, aspiraciones, objetivos, inclinaciones, orientaciones, ideales. En su sentido más amplio, la motivación se define como la determinación de la conducta en general.

La experiencia conforma un conjunto de estereotipos y patrones de conducta ante las diversas situaciones a que se enfrentan las personas. Ella integra el arsenal para interpretar, valorar y responder a los problemas que se presentan.

Cualquier sistema de preparación de los miembros de la REP debe profundizar en el conocimiento de los procesos psíquicos antes mencionado en la planificación, organización y control de las actividades y tener presente que sólo con nuevas experiencias prácticas que tengan en cuenta las deficiencias anteriores, se puede aspirar a un cambio en el comportamiento de los sujetos.

No se debe obviar la actividad volitiva como manifestación de la regulación inductora y posibilidad humana de actuar libremente de una forma posible en la consecución de objetivos que el hombre mismo se plantea en sus planes, proyectos y aspiraciones futuras. Al reservista que se prepara es menester

fortalecerle las cualidades volitivas de la personalidad como la independencia, decisión, perseverancia y autodominio.

Indispensable en la preparación de un futuro directivo es su nivel de aspiraciones. Petrovski, (1982:127) las conceptualiza como los motivos de la conducta, en la que encuentra expresión la necesidad en las condiciones de existencia y desarrollo que no están directamente representados en una situación determinada, pero pueden ser creadas como resultado de la actividad de la personalidad, organizada de un modo especial.

La formación de habilidades y hábitos de los reservistas les permitirán argumentar, explicar, demostrar, dirigir procesos y apropiarse de conocimientos de forma tal que en la actividad que realicen se exprese la educación estética, física, ética, laboral y otras que no son posibles sin la adquisición de habilidades y hábitos.

Las habilidades y los hábitos se contemplan como experiencias asimiladas mediante modos de actuación. Estos últimos han sido acumulados por la humanidad durante el proceso de trabajo pero se hallan al margen de la personalidad, mientras ésta, a través de la práctica, no la convierta en patrimonio suyo, en su experiencia.

Para aprender a hacer es preciso aplicar los modos de actuación. La formación de habilidades y hábitos exige de entrenamiento. En el proceso de preparación debe lograrse la reproducción reiterada y la aplicación de los modos de actuación de manera consecuente así como el perfeccionamiento del desempeño directivo para enfrentar nuevos retos. Los responsables en cada nivel educacional tienen el deber de estimular la actividad creadora pertrechando a sus subordinados con las tendencias y concepciones más actuales de la Psicología y otras ciencias para dirigir los procesos.

La concepción psico-pedagógica del proceso de aprendizaje de los miembros de la REP con un enfoque metodológico marxista leninista concibe al mismo como una actividad. La categoría actividad se conceptualiza por González Maura y otros, (2004:91) como aquellos procesos mediante los cuales el individuo, respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la realidad, adoptando determinada actitud hacia la misma. En ella ocurre la interacción sujeto-objeto en función de las necesidades del primero. Una misma actividad puede realizarse a través de diferentes acciones y esa acción puede formar parte de diferentes actividades.

La concepción histórico-cultural del psicólogo soviético L. S. Vigotsky (1896-1934) permite comprender el aprendizaje como actividad social y no como un proceso de realización individual. Abrazar esta teoría al concebir del proceso de preparación ofrece una profunda explicación acerca de las posibilidades de la educabilidad del hombre que hace conciente a los actuales directivos de las potencialidades que tienen en incidir en la formación de las futuras generaciones de acuerdo con la sociedad en que viven.

González Maura y colectivo de autores, ((2004:69) afirman que, dentro del marco de la psicología de orientación marxista, la comunicación fue trabajada como categoría fundamental, a partir de los trabajos de Vigotsky acerca de las funciones psíquicas superiores quien destacó que estas no responden a la línea de la evolución biológica sino que son el resultado de la asimilación de los productos de la cultura.

La categoría comunicación ocupa un lugar irreemplazable en el desarrollo del proceso de dirección. Un análisis de la temática en cuestión realizado por la autora le posibilita sustentar la afirmación de que la comunicación representa una forma de interrelación humana que no puede verse al margen de la actividad de los mismos, condicionada por el lugar que ocupan los hombres en

el sistema de relaciones sociales (el hombre es portador de valores y elementos de la conciencia social).

La comunicación establecida sobre la base del conocimiento mutuo favorece las relaciones interpersonales. Los miembros de la REP necesitan lograr una adecuada comunicación interpersonal en la que exista diálogo individual y grupal, polémica e intercambio de criterios que exija pensar y reflexionar. Una verdadera comunicación logra respeto mutuo, obliga a los reservistas a decir la verdad, evita la prepotencia, demanda saber escuchar, poseer capacidad de evaluar el mensaje y responderlo de forma adecuada.

El estudio de la Psicología proporciona a reservistas y directivos en ejercicio o en preparación el conocimiento de las leyes que explican el proceso de enseñanza aprendizaje, la formación de capacidades, hábitos y habilidades, así como también dominar aspectos relativos a la dirección del proceso educativo, como las vías para establecer una adecuada comunicación profesor –alumno, directivo- reservista-alumnos, reservista–familia-docentes de manera tal que ésta ejerza una influencia educativa en la personalidad de los educandos con la participación de la familia, y los mecanismos para lograr un ambiente o clima socio psicológico correcto en los que prime una dirección participativa que promueva cambios.

A esta investigadora le resultan de interés los aportes de la Pedagogía como ciencia de la educación. Álvarez de Zayas (1996:10) clasifica el proceso formativo de acuerdo a los fines que se persiguen en educativo, desarrollador e instructivo y atendiendo al nivel teórico, científico y de sistematicidad con que se desarrollan los mismos en proceso formativo escolar y no escolar.

La Pedagogía estudia las leyes de la dirección del proceso educativo, las leyes de la educación escolarizada; determina los fundamentos teóricos del contenido

y de los métodos de educación, la instrucción y la enseñanza; estudia y resume la práctica más avanzada en el campo de la educación, instrucción y enseñanza; y pone al descubierto la técnica de la ciencia pedagógica, sus secretos y concede al pedagogo el dominio de los procedimientos modernos, más completos en el campo de la educación y la enseñanza, el arte completo de influir en el educando.

El conocimiento sobre las tendencias más actuales de la Didáctica y la Pedagogía es vital para enfrentar el proceso de preparación de los sujetos pues proporciona al investigador principios, categorías, criterios y normas prácticas que regulan la actuación del docente y son válidas para la preparación de los reservistas.

La Didáctica actual es ese campo de conocimientos, de investigaciones, de propuestas teóricas y práctica que se centran, sobre todo, en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es una ciencia social y sus leyes son de naturaleza dialéctica. Su objeto de estudio: el proceso de enseñanza aprendizaje el cual es complejo y multifactorial en que las condiciones socio históricas resultan determinantes.

La autora aprecia que la relación Didáctica-Dirección Educacional es dinámica y estrecha por cuanto el objeto de estudio de la Didáctica como se expresó anteriormente no solamente consiste en el conocimiento de la estructura y funcionamiento del proceso de enseñanza –aprendizaje, sino además del estado deseable que se quiere lograr en la conducción del proceso de dirección educacional en la que se transita de la realización de un diagnóstico científico para obtener un pronóstico y transformar la realidad.

1.5 La preparación de los reservistas para ejercer el proceso de dirección.

En el proceso de dirección se forman un gran número de complejas relaciones interpersonales que involucra a directivos, docentes, reservistas, alumnos,

padres, trabajadores de apoyo a la docencia, líderes comunitarios, etc., y es a la vez un amplio y complejo proceso de comunicación entre las personalidades que intervienen en el proceso pedagógico.

La dirección de la escuela se caracteriza por el perfeccionamiento de los directivos y reservistas en cada estructura a todos los niveles. Docentes, trabajadores y directivos desarrollan acciones encaminadas al logro de los objetivos y prioridades de la educación durante el proceso de dirección de la escuela. Esas acciones que se realizan de forma concatenada constituyen las funciones de dirección.

Las funciones generales son aquellas que se manifiestan en cualquier órgano de dirección, independientemente de la esfera en que se clasifiquen las características de las actividades que se realice y nivel de dirección.

El ciclo del proceso de dirección comienza con la determinación o fijación de los objetivos por el colectivo de dirigentes y dirigidos y concluye al cumplirse estos. En realidad el ciclo culmina al dar comienzo a otro semejante del que no es absolutamente independiente del anterior.

Manzano Guzmán, (1999:10) al referirse a las funciones de la escuela las precisa como el conjunto de operaciones y actos que corresponde realizar a los directivos escolares de acuerdo con sus facultades, atribuciones y en correspondencia con las necesidades y condiciones, mediante las cuales pueden ser alcanzados los objetivos de la institución escolar.

Cada una de las funciones de dirección tiene sus particularidades y detalles. A continuación se resume lo esencial de cada una de ellas y su repercusión en la actividad pedagógica profesional de dirección de los reservistas.

La planificación es la función inicial, es un proceso de reflexión para anticipándose a la acción, diseñar el futuro deseado y constituye la premisa final del trabajo del colectivo de trabajadores del centro. Es una forma inteligente de precisar, actuar y trabajar en presente y futuro. Su esencia está dada en la necesidad de plantear el objetivo y elaborar un programa de actividades para darle cumplimiento.

La planificación es una proyección que abarca todas las esferas del quehacer escolar y generalmente se materializa en los planes. En ellos se consignan las tareas, fechas, lugares, participantes, ejecutores y dirigentes.

Para lograr una efectiva planificación, los reservistas deben conocer y dominar las orientaciones del trabajo de la escuela, modelo de la educación en la que trabaja, objetivos estratégicos a lograr en el período que se evalúa, así como saber aplicar las indicaciones creadoramente lo que significa cumplir con el principio del conocimiento de la política educacional.

La esencia de la planificación consiste en determinar científicamente las necesidades de la institución y sus elementos, así como las vías y formas de satisfacerlas, en correspondencia con el desarrollo creciente de las ciencias y su acción práctica; en este caso, principalmente de las Ciencias de la Educación. El papel del diagnóstico organizacional, grupal e individual es en la Dirección Educacional un factor categórico debido a las características propias de la actividad.

Los miembros de la REP deben priorizar la planificación perspectiva o estratégica que implica la valoración de necesidades, identificación de los resultados deseados y la determinación de estrategias para conseguir estos.

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros envió a todos los Organismos de la Administración Central del Estado y los consejos de las provincias, la

orientaciones para realizar el proceso de Planificación Estratégica e indicó tener en cuenta las enseñanzas y reflexiones del Comandante en Jefe sobre el desarrollo de las ideas y los valores de la revolución, del factor humano como elemento definitivo y enfatizar en el compromiso de dirigentes y trabajadores con los principios éticos, patrióticos y socialistas.

El MINED determinó la planificación estratégica como el proceso que inicia la Dirección Estratégica y constituye el diagnóstico continuo del desarrollo educacional que se realiza bajo la dirección del Partido Comunista y en coordinación con las organizaciones políticas, sociales y de masas, los demás organismos, la familia y la comunidad, para cumplir las direcciones principales y objetivos estatales que concreten la formación comunista de las nuevas generaciones y el modelo de escuela que para ello se requiere, mediante la optimización del proceso docente-educativo, el entrenamiento metodológico conjunto y los centros de referencia.

Los planes operativos, derivados de la planificación táctica, no sustituyen ni modifican los demás planes sino que constituyen un instrumento con el mayor detalle posible. Dentro de la planificación de los reservistas se establecen determinadas reglas para alcanzar la eficiencia en el trabajo como la calidad de las reuniones de trabajo, planificación de los despachos y la elaboración de los informes.

En el Sistema de Trabajo deben preverse todas las actividades de los reservistas en cada nivel de dirección: las reuniones para discutir o debatir el resultado de los indicadores, consejos de dirección, reuniones de departamento o ciclo, intercambio con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas, participación en las asambleas de los colectivos para retroalimentarse del cumplimiento de los objetivos y reorientarlos, comisiones científicas y sesiones de trabajo metodológico, control de la utilización de los recursos materiales y financieros y el accionar con la comunidad.

La elaboración del plan individual de conjunto con los reservistas muestra una de las aristas del estilo participativo de dirección pues involucra al colectivo de personas en la toma de decisiones y en el cumplimiento de la misión de la institución. El plan individual parte de los señalamientos en la evaluación profesoral y del diagnóstico individual y se complementa con los fines para obtener resultados superiores.

Un equipo de investigadores de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Silverio Blanco Núñez”, encabezado por la doctora J. Remedios (2005), quienes desarrollaron el proyecto de investigación titulado: “Evaluación del Desempeño Profesional de los Docentes de las Universidades Pedagógicas Cubanas”, proporcionó indicadores a tener en cuenta en la elaboración del plan individual de los profesores de las universidades en función de perfeccionar el desempeño de los mismos. Ese es un ejemplo de cómo realizar la planificación individual sin embargo, se convierte en letra muerta si solo se evalúa su cumplimiento al finalizar el curso escolar.

La segunda función relevante en el logro de los objetivos de trabajo de cualquier centro docente es la organización. Esta es la función a través de la cual se ordenan y armonizan los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone con la finalidad de cumplimentar los objetivos previstos con la máxima eficiencia.

Dentro de la función de organización se encuentran actividades tales como: diseño de estructuras organizativas de dirección (EOD), determinación de funciones específicas, determinación de la cantidad de personas para ejecutar acciones concretas, análisis del flujo de información –tanto interna como externa-, establecimiento de las redes de comunicación, elaboración de metodologías y procedimientos, elección de medios técnicos para dirigir, etc.

La autora considera que en la organización debe lograrse que la escuela marche como un todo único; que todos los elementos que intervienen en el proceso docente educativo trabajen armónicamente relacionados entre si y que aquellos factores externos que han de garantizar las condiciones necesarias para el mejor desenvolvimiento de este proceso, den el apoyo oportuno y necesario en todo momento.

En la dirección de la escuela cubana, por su esencia, esta función adquiere un papel vital pues en ella los directivos y reservistas deben garantizar las relaciones interpersonales más sólidas, intensas y armónicas posibles. En la práctica de esta función resulta significativo el proceso de delegación de autoridad y la dinámica organizacional. Al igual que la planificación, la función de organización se da tanto en el nivel táctico-operativo como en el nivel estratégico por tanto se deben cumplir las etapas siguientes:

- Precisar con cada uno de los reservistas las funciones y tareas que es necesario realizar en correspondencia con los encargos que se les asignen.
- Definir las relaciones de subordinación, delegando la autoridad que a cada cual le corresponde y establecer las normas y procedimientos a utilizar con los participantes e instruirlos de sus funciones, responsabilidades y delimitar los canales de información.

Todo esto implica un reservista capaz de organizar la vida escolar, el proceso docente educativo, aseguramiento de las condiciones de las tareas de apoyo y el establecimiento de relaciones con los factores externos (organizaciones e instituciones, la familia y la comunidad).

Organización dentro del proceso de dirección implica que los reservistas promovidos a responsabilidades cuenten con una caracterización de la comunidad en la que está enclavado su centro, identificando las zonas más vulnerables que puedan afectar la influencia educativa positiva de sus escolares;

de su institución, sus problemas y potencialidades, de su colectivo laboral y en particular de sus docentes, así como de sus estudiantes y sus familias lo que permite elaborar la estrategia de trabajo educativo y proyectar las acciones mensuales.

El conocimiento y cumplimiento de cómo organizar el trabajo les facilita a los reservistas llevar al consejo de dirección una información confiable para que a partir de la misma, los colectivos de grado, ciclo, año, departamentos docentes y claustrillos diseñen sus planes de acuerdo al diagnóstico. Especial atención se le debe prestar en el proceso al funcionamiento de los Consejos de Escuela ya que esta es la estructura compuesta por la familia, los representantes de los organismos y las organizaciones de la comunidad que tienen el encargo de promover la participación de todos en la formación de los educandos.

Ordenar la entrega pedagógica (formas y vías para realizar esta); la utilización de las bibliotecas o centros de referencia; los laboratorios de computación; los medios audiovisuales; las áreas deportivas; las actividades productivas o de práctica laboral; las actividades culturales o extensionistas de manera que pueda preverse su contenido y utilización constituyen eslabones esenciales en el proceso de dirección de la escuela.

La función de ejecución, ha recibido distintas denominaciones a través del tiempo entre ellas regulación. Es la función general mediante la cual se asegura el funcionamiento y desarrollo normal del sistema, conforme con los objetivos programados. En su esencia, significa conservar, mantener y perfeccionar el estado de ordenación y de organización del sistema.

La ejecución adquiere mayor importancia en la misma medida en que las organizaciones adquieren mayor complejidad, tanto en su estructuración sistémica como en su funcionamiento. En tal sentido, al reservista de este tiempo, en su gestión de dirección, le es esencial y necesario valerse de la

regulación, para asegurar que el sistema mantenga su estabilidad, se perfeccione y desarrolle.

A la función de regulación se vinculan varios elementos claves de dirección educativa: comunicación, toma de decisiones, delegación de tareas, liderazgo, trabajo en equipos, estilos de dirección y formación de líderes, entre otros. Resulta vital para desarrollar una adecuada labor educativa, la comunicación que se establezca entre todos en la que se propicie la participación activa y entusiasta de todos los miembros de la comunidad escolar con el protagonismo del colectivo estudiantil.

Los miembros de la REP que desarrollan una labor eficiente estimulan la participación de las organizaciones en los consejos de dirección u otro órgano, les consultan y tienen en cuenta las sugerencias que aportan para la solución de problemas del centro.

El ciclo directivo se interpreta entonces como un proceso activo e integral de los colaboradores en la adopción de las decisiones, no como la reproducción de una información construida fuera de él y transmitida mecánicamente, ni tampoco como construcción solo cognitiva instrumental. Las decisiones unidireccionales, con un rol pasivo de los ejecutores no estimulan la creatividad ni enriquecen las vías de soluciones, sino que conduce a la aceptación disciplinada no comprometida de las decisiones que tienden, en el mejor caso, al cumplimiento parcial de los objetivos organizacionales y a no utilizar todas las potencialidades de los trabajadores.

El proceso de dirección educativa demanda que los directivos definan con claridad las tareas que van a delegar con claridad y los resultados que se espera de estas, otorguen la autoridad en función de la capacidad y disposición del personal, exijan responsabilidad en correspondencia con la autoridad delegada, controla, empleen la delegación, ejerzan la crítica y la autocrítica

constructivamente y estén preparados para afrontar las dificultades que suelen presentarse producto de la delegación.

La función de control cierra el ciclo, es esencial y necesaria en el proceso de dirección por cuanto proporciona la posibilidad de conocer con objetividad el funcionamiento organizacional y sus elementos. Tiene múltiples peculiaridades importantes en cuanto a: técnicas a utilizar, sujetos controladores, objetos de control y la esencia del propio proceso.

Controlar significa determinar si la actividad o tarea realizada o en ejecución se efectuó o efectúa de acuerdo con lo previamente establecido, o si el estado del sistema en un momento dado se corresponde con el estado deseado o normal, con la finalidad de corregir o evitar las desviaciones. No implica detectar deficiencias, sino también revelar actos creativos y potencialidades para apoyar lo nuevo y desarrollarlo, multiplicar su divulgación y facilitar su introducción en la práctica educativa para la continua optimización del proceso pedagógico. El control debe ser sistemático, objetivo y público.

En el proceso de dirección los directivos controlan la labor de los reservistas y el colectivo laboral, las vías para la realización del trabajo político ideológico, la enseñanza de los contenidos de las asignaturas, la formación de hábitos y habilidades de los alumnos, el trabajo extradocente, la organización vocacional y de orientación profesional, la salud escolar y del personal en general, el cumplimiento de los acuerdos de los órganos técnicos y de dirección, la conservación y utilización de la base material de estudio y de vida, la biblioteca, el clima general de la escuela, la evaluación del desempeño de cada trabajador y la observancia del código de ética; el cumplimiento de los planes de superación; el funcionamiento de los mecanismos que garantizan el control de todos los recursos y la marcha de la investigación educativa.

El capítulo resume el tratamiento dado a la formación de Capital Humano, que implica no sólo transmitir conocimientos sino conciencia, espíritu solidario y eficiencia. Enfatiza en las concepciones para la preparación de actuales y futuros directivos dentro y fuera del país y los aportes de grandes figuras de la política, la pedagogía, psicología, didáctica y otras ciencias en cada momento histórico concreto y la importancia que le ha concedido a esta labor la dirección de la revolución y del Ministerio de Educación para revitalizar la formación de directivos con el surgimiento del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN Y PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA.

El presente capítulo ofrece información sobre el proceso de preparación de los miembros de la REP en el territorio y las ideas para fundamentar la estrategia.

El resultado de la aplicación de diferentes instrumentos y técnicas de investigación educativa revelan las fortalezas y debilidades de los reservistas en los componentes establecidos para la preparación de directivos, se presentan los fundamentos para la elaboración de la estrategia y la propuesta de la misma la que responde a la política de formación de cuadros del Estado Cubano en general, del Ministerio de Educación y las particularidades del territorio espirituano.

2.1- Caracterización del estado de preparación de la Reserva Especial Pedagógica (REP)

La preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica constituye un factor estratégico para dirigir científicamente en todos los niveles pues ellos son la cantera natural de movimientos de directivos presentes y futuros, por tanto el análisis de las ventajas y desventajas, posibilidades y retos se impone en la provincia.

En la detección de necesidades se carecía de la aplicación de una metodología que posibilitara identificar científicamente las necesidades de preparación de los miembros de la REP para elaborar programas de acciones consecuentes para lo cual se adoptaron algunas de las técnicas propuestas por Guerra Zaldívar en el

manual "Evaluación de la calidad del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos" (2005).

Durante el estudio exploratorio se seleccionó una muestra conformada por 26 sujetos que fueron entrevistados de forma grupal e individual; el 80%, mujeres y el 20%, hombres; con un promedio de dos años de experiencia en el movimiento.

En Cabaiguán se observaron 10 reservistas que son directores en su actuación en el diplomado y en los entrenamientos metodológicos conjuntos en el municipio. En Sancti-Spíritus este mismo método se empleó durante el trabajo de asesoría de los directivos de la estructura provincial, las sesiones talleres de dirección científica educacional celebrados, los consejos de dirección y reuniones de departamento docente; el 80%, mujeres y el 20%, hombres.

Se tomaron en consideración a seis jóvenes del movimiento en la Universidad de Ciencias Pedagógicas, ubicados en tres facultades: Infantil, Secundaria Básica y Media Superior con un promedio de 27 años de edad. Un 60% ha rotado por la responsabilidad de jefe de departamento. Los resultados obtenidos una vez concluida la preparación aparecen resumidos en otro momento de la investigación.

La autora, para la recopilación de datos, empleó la encuesta que propició información sobre actitudes, motivos, opiniones la que se utiliza de forma organizada de acuerdo con la metodología antes mencionada. La intención de la misma es la obtención de elementos sobre la preparación recibida en los subsistemas del Sistema de Dirección del MINED y las necesidades que aún se manifiestan. Se optó por la encuesta directa o personal, no estandarizada en las

que se combinaron preguntas abiertas y cerradas y se crearon las condiciones precisas para la aplicación de la misma.

Para la confección del cuestionario se previó la utilización de los términos precisos con el fin de evitar confusiones; se redactaron las preguntas de forma breve y coherente; se respetó un orden lógico en la formulación de las mismas y que estas se relacionaran únicamente con el problema de investigación. Se emplean preguntas dicotómicas o de dos opciones; politómicas y preguntas abiertas con el fin de profundizar en una cuestión específica. Para complementar la investigación se hace uso de escalas de calificación con el propósito de determinar opiniones relacionadas con la actividad de interés y la personalidad de los reservistas.

Al analizar la situación de la Reserva Especial Pedagógica en la provincia, (Anexo 1) se observa que municipios grandes como Cabaiguán y Yagüajay tienen una insuficiente cantidad de reservistas incorporados a la educación infantil y en el caso específico de Yagüajay solo 16 pertenecen al movimiento; entre secundaria básica y preuniversitario tienen cinco reservistas. Estos resultados obviamente indican la necesidad de incrementar la cantidad de jóvenes con condiciones para poder asimilar la promoción escalonada que requiere cada nivel.

La educación con menos incorporados al movimiento en el municipio cabecera es preuniversitario elemento determinante dado la urgencia de provocar transformaciones y las carencias que se manifiestan en el proceso de preparación de algunos reservistas para enfrentar esta actividad.

Se aplicó un cuestionario a 26 miembros de la REP, (Anexo 2), relacionado con los principales factores que reducen la efectividad en el desempeño de la reserva en la labor de dirección educacional. El 83,7% opina que entre los factores que reducen su efectividad se encuentra el exceso de reuniones, la desorganización en la planificación de las tareas y la solución de los problemas materiales.

El 99,3% señala que sus jefes pueden ayudarle con una proyección más organizada de las tareas y una respuesta más ágil a los problemas de escasez de recursos materiales.

El 100% coincidió en que es un imperativo que la Universidad de Ciencias Pedagógicas profundice y perfeccione la oferta de preparación pues han realizado estudios de postgrado (cursos y diplomados) pero los temas impartidos no responden a sus necesidades personales por tanto son de utilidad general pero poco aplicables a su contexto y escasean sobre todo los que tienen que ver con el proceso de dirección educacional. Su incorporación al plan de formación de doctores es insuficiente, lo cual tampoco se ha materializado, confiesan por sentir temor para acometer esta misión.

El ciento por ciento de los reservistas razona que entre los problemas que tendrán que enfrentar se encuentra la preparación de los docentes para las transformaciones que se operan en las educaciones y como alternativa de solución proponen los talleres e intercambios de ideas con directivos de más experiencia en los aspectos del trabajo metodológico, didáctica de las asignaturas y el trabajo preventivo. Los miembros de la REP aconsejan incluir temas de Dirección por Objetivos y por Proyectos; atención a la diversidad y control de los recursos materiales y financieros.

Se indagó mediante una encuesta sobre la preparación de los reservistas en los componentes que indica el Reglamento de Trabajo con los directivos del MINED lo que se muestra a continuación. (Anexo 3)

La primera pregunta demandaba señalar las acciones de preparación recibidas en los últimos dos años. Un alto por ciento de reservistas ha incursionado en el estudio de temas políticos de acuerdo con lo orientado por las escuelas del PCC y el Sistema de Preparación Política. En Dirección Educacional aunque se han dado algunos pasos las acciones de aprendizaje no son suficientemente abarcadoras lo que se manifiesta en la práctica escolar. Poseen desconocimiento sobre temas afines al control de los recursos y contabilidad, trabajo preventivo y con las organizaciones estudiantiles, la familia y la comunidad.

En defensa y economía los índices muestran que es insuficiente lo que se ha conseguido en materia de preparación si tenemos en cuenta que seis reservistas han cursado la escuela de la defensa y un alto por ciento ignora las normativas de trabajo en el sector en función de la defensa nacional y territorial y la mayoría de los encuestados son reservas de diferentes cargos. Nueve dominan algunos aspectos de Contabilidad y han participado en cursos sobre el tema. Este último aspecto de importancia relevante por la cantidad de recursos puestos a disposición de los centros producto de la aplicación de los Programas de la Revolución.

En el componente técnico profesional se han tratado aspectos propios de la educación en que trabajan mencionando por orden: las transformaciones en cada nivel, el diagnóstico pedagógico integral, los Programas Priorizados de la revolución, documentos rectores del MINED, Resoluciones Ministeriales sobre

trabajo metodológico, el Entrenamiento Metodológico Conjunto, el Programa Director de Formación de Valores y la Educación Patriótica Internacionalista, etc.

El 35% de la muestra señala la necesidad de recibir otros temas como didáctica de las asignaturas priorizadas, comunicación educativa, proceso de toma de decisiones y solución de problemas, interdisciplinariedad, orientación del trabajo independiente, investigación educativa y utilización de las TIC.

La segunda pregunta requería especificar las modalidades de superación postgraduada en las que han incursionado los reservistas. El 100% ha participado en cursos de corta duración, sin embargo exponen que en ocasiones no responden a sus necesidades porque son generales y no obedecen a un diagnóstico de la situación individual.

El intercambio de opiniones sobre las más recientes corrientes y tendencias en el campo de la Pedagogía y la Didáctica resulta insuficiente como ya se expresó y atenta contra el desarrollo profesional de los reservistas del sector en el territorio en medio de profundos cambios.

La tercera interrogante solicitaba manifestar otros aspectos en que consideran necesario instruirse. Obsérvese que la mayoría reclama preparación en Dirección Científica Educacional fundamentalmente en el Sistema de Dirección del MINED y los subsistemas que lo conforman. (Anexo 3.1 tabla 4)

La última consulta exhortaba a emitir juicios sobre su apreciación acerca de las posibilidades actuales de preparación en las sedes pedagógicas. El 96,4 % de los encuestados aconseja que es factible continuar la misma atemperándola a las condiciones de cada lugar.

Otro aspecto resultado de la aplicación de la encuesta es el relacionado con el aprendizaje de la Informática Educativa. El 69,1% está apto para utilizar las nuevas técnicas de información. El 58% de los reservistas no utiliza los software educativos por falta de dominio de la técnica y otros no tienen una concepción clara desde el punto de vista metodológico sobre como insertar estos en función de perfeccionar el proceso docente educativo. El 13% no se cree apto para asesorar metodológicamente a los docentes.

En el caso de la Universidad de Ciencias Pedagógicas, el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica se manifiesta como aparece reflejado en el (anexo 3.1 tabla 5). A pesar de que un por ciento estimable se alista en los cuatro componentes, el 70% de los casos no ha rotado por responsabilidades de dirección en los distintos niveles y han tenido una lenta promoción a cargos de dirección dentro del centro. Las causas de lo anterior están motivadas por la falta de visión en la proyección y control de la actividad de dirección, la desacertada promoción de algunos jóvenes y problemas de actitud en otras.

Del total de reservistas que respondieron este primer instrumento, once han tomado parte en la superación académica mediante maestrías y dos culminaron su formación doctoral.

Como parte de la investigación la autora aplicó una técnica de autodiagnóstico del desarrollo grupal adaptada de una similar empleada por la Dra. Guerra Zaldívar (2005), en el Instituto Superior Pedagógico "José Tey", al desarrollo del movimiento de la REP en la institución escolar. (Anexo 4). El 33% de los reservistas afirman que sus directivos garantizan que ellos conozcan los objetivos de trabajo de la institución escolar a corto, mediano y largo plazo

frecuentemente y un 28% considera que esto se realiza a veces. De los diagnosticados sólo el 43% observa que se les concede participación en la toma de decisiones que corresponden a su área de responsabilidad frecuentemente lo que denota rasgos de un estilo de dirección autoritario.

En la educación infantil el 61% de los reservistas estima que se les convoca a participar en la toma de decisiones frecuentemente. El 37% de ellos(a) refiere que se les demuestra confianza frecuentemente y un 17 % expresa que a veces por temor a que puedan tomar decisiones erradas. El 43% percibe que se reflexiona sobre la causa de los errores siempre y un 35% plantea que se realiza frecuentemente sin embargo cuestionan que a pesar de los razonamientos en la mayoría de las ocasiones no se resuelven los problemas porque no se aportan soluciones que involucren al colectivo y a todos los factores de la comunidad.

El 45 % de los reservistas manifiestan la opinión de que sus directivos valoran la necesidad de desarrollo profesional de ellos frecuentemente y el resto declara que a veces o casi nunca por lo presionado que se sienten con la cobertura de personal docente.

Razonamiento oportuno merece los ítems comunicación con el grupo y entre sus miembros y el clima psicológico agradable que debe reinar en la institución dada la importancia que ambos tienen en la dirección educacional. Con relación al primero sólo el 28% de los reservistas opina que se logra siempre, el 35% lo cataloga como que se desarrolla frecuentemente y el resto lo ubica en la categoría de a veces. Esto está muy vinculado con la evaluación ofrecida al otro ítem: clima psicológico en el que coinciden los por cientos en las mismas categorías. Sin duda alguna se observa que en estas instituciones escolares los superiores muestran inconsistencias con los métodos y estilos de dirección.

Sólo un 15% de los reservistas asevera que sus directivos conocen de sus intereses, aspiraciones y expectativas frecuentemente y un 45% los escucha y se esfuerza en comprender sus razones aunque no estén de acuerdo con ellos frecuentemente, el resto considera que los escuchan a veces.

2.2 Fundamentación para la elaboración de la estrategia de preparación.

La solución al problema del fortalecimiento del proceso de preparación de la REP en la presente investigación se aborda mediante la concepción de una estrategia que defina la concreción en la práctica de las vías y métodos que requiere el logro de ese propósito.

El origen etimológico de la palabra estrategia proviene de los términos griegos "stratus" (ejército) y "ag" dirigir. En aquella época, en la mayoría de las ciudades estados existía la figura del "strategos". Este era una especie de general de ejércitos, aunque más tarde adquirió funciones administrativas, cívicas y políticas hasta convertirse en algo similar a un primer ministro.

En la década de 1960 se produce un "boom" en el empleo del término y aparecieron trabajos de autores que ya son clásicos como Chandler (1962) y Ansoff (1976). A partir de sus reflexiones se ha escrito una copiosa literatura sobre el tema con distintos conceptos y enfoques.

Los estudiosos de dirección en Cuba han profundizado en la concepción de diferentes tipos de estrategias como parte del proceso de planificación estratégica. Alonso Rodríguez (1997), Columbié Santana (1999), Sánchez Carmona (1999), Augier (2000), Sierra Salcedo (2005) revelan los elementos esenciales del objeto para el que se diseña la estrategia, de esta forma, unas

tienen naturaleza empresarial, militar, de preparación, pedagógica, didáctica, etcétera.

La dirección de cuadros del MINED,(2000) argumenta de forma categórica que, en la práctica, planeación estratégica y estrategia son términos que se utilizan por separado, sin embargo, de hecho se refieren a una misma actividad, son la expresión del proceso de proyectar resultados esperados y explica que la estrategia se basa en el desarrollo de procedimientos y/o partes coherentes en flujos de decisiones organizativas, bien planificadas a priori o desarrolladas a posteriori, referente a los medios y metas que la organización ha de llevar a cabo y que le permitan enfrentarse a problemas externos, resolver los internos y medir el proceso logrado.

Bringas, J. A (2001), en el Curso pre-evento Pedagogía define la estrategia escolar como el programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistémico y prospectivo, que tomando en consideración el análisis interno y externo de la escuela, se elabora con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional, y asegura la integración de los esfuerzos de todos para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela.

En el contexto de esta tesis el término estrategia es utilizado en su carácter de resultado científico que define la vía de solución del problema referente a la preparación de la REP. En este marco, la estrategia, a juicio de la autora, es un sistema de acciones para alcanzar un objetivo de carácter desarrollador a mediano y largo plazo que se realiza confrontando las ventajas y posibilidades; desventajas y retos en la que se valoran factores negativos y positivos del sistema y del entorno educativo.

La investigadora coincide con los puntos de vista de los autores antes mencionados en cuanto a los aspectos esenciales de la concepción de una

estrategia, tales como: reconocer como elemento de partida importante el diagnóstico, la relación entre la estabilidad interna y la inestabilidad del entorno, muestra la firmeza, coherencia, resistencia, y duración del comportamiento esperado y tiene en cuenta la realidad contextual a la que debe adaptarse.

No existe divergencia alguna de criterio con lo que concibe Sierra Salcedo,(2004:63) en su tesis doctoral en lo que respecta a que la estrategia tiene un nivel macro social (institucional) donde se declaran los lineamientos generales para cumplir la política y se definen los indicadores de su cumplimiento, nivel meso (grupala) donde se concretan los resultados y micro (individual) donde se delimitan tareas, responsabilidades y se define operativamente la participación de cada individuo sus mecanismos y métodos para alcanzar las metas prefijadas.

Para la elaboración de la estrategia de preparación se tuvieron en cuenta las siguientes condiciones:

- La determinación de necesidades de aprendizaje de los individuos mediante un proceso de aplicación de instrumentos que aportan la suficiente información para precisar y concretar la planificación estratégica de las acciones.
- La claridad de los objetivos que se persiguen con el aprendizaje de los reservistas.
- La selección y combinación de diferentes modalidades para la preparación de los reservistas.
- La posibilidad de recursos y procedimientos para el logro de los objetivos.

En la concepción y puesta en práctica de la estrategia todos los que participen deben encauzar el trabajo hacia lo que garantice estabilidad, durabilidad, permanencia, constancia, unidad de las acciones y desarrollo de las potencialidades de los sujetos.

En diferentes fuentes examinadas la preparación aparece conceptualizada de diferentes formas: Columbié Santana, (1999:43) precisa que es el proceso permanente y sistemático, planificado y orientado a brindar conocimientos que se reviertan en capacidades y habilidades del individuo que responda a los intereses individuales y a los objetivos de la institución, así como que el hombre se sienta realizado.

Pain, (1989:76) estima que es el proceso que permite la formación y perfeccionamiento teórico- práctico de los recursos humanos posibilitando el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes en aras de aprovechar al máximo las potencialidades del personal y la satisfacción de los trabajadores.

Rodríguez, F. (2001:83) entiende el proceso de preparación como la actividad permanente, sistemática y planificada que se basa en necesidades reales y perspectivas de una institución, grupo o personas y está orientada a hacer un cambio favorable en lo que respecta a conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el sujeto.

La autora considera la preparación como un proceso que no puede sustentarse sólo en la actividad permanente, sistemática y planificada basada en las necesidades reales y perspectivas de una institución o persona orientada al cambio sino al fortalecimiento del proceso de dirección que perfeccione su desempeño directivo con sólidos conocimientos, desarrollo de habilidades y capacidades para lograr el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Tabla 1. Aspectos que aumentan, reducen y facilitan la preparación:

AUMENTA	REDUCE	FACILITA
La creatividad del personal.	Las pérdidas por insuficiente control de los recursos.	La solución a problemas técnicos-metodológicos e investigativos.
La optimización e idoneidad de las personas	El éxodo del personal.	La toma de decisiones colegiadas.
La satisfacción en el trabajo y motivación por el trabajo.	El índice de ausentismo.	La política de promociones según el mérito y la capacidad y una correcta evaluación del desempeño.
La seguridad en sí mismo.	La tendencia al dogmatismo y esquematismo	El conocimiento y empleo de las nuevas tecnologías.

El proceso de preparación visto como sistema dota de hábitos, habilidades y capacidades; enriquece los conocimientos; modifica actitudes y conductas; trabaja aspectos positivos y negativos y profundiza en la formación de convicciones. Cumple determinadas premisas que se presentan a continuación.

- ✓ Tiene componentes: Cada elemento, unidad estructural de todo el proceso se interrelaciona y garantiza la esencia del sistema.
- ✓ Tiene funciones: Se establecen relaciones estrechas que existen entre los componentes y la estructura con las funciones de coordinación y subordinación.
- ✓ Es integradora: Posibilita la existencia del conjunto de cualidades específicas como un todo.
- ✓ Tiene interdependencia con el medio: No se puede ver como un sistema aislado del medio exterior pues este desempeña un papel trascendente para el funcionamiento y desarrollo del mismo.

En el proceso de preparación de los reservistas la determinación y seguimiento de los objetivos constituyen metas, fines y propósitos que se aspira alcanzar

metodológicamente, se planifican previa y sistemáticamente y se evalúa el resultado para saber si se produjo o no el cambio esperado.

La estrategia tiene como razón de ser el fortalecimiento de la preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica que les permita perfeccionar su desempeño directivo.

La investigadora tiene en cuenta como puntos determinantes en la elaboración de la estrategia: el carácter rector del objetivo; los contenidos; los métodos a utilizar los que dependen del cambio que se pretenda; la reflexión y el análisis como procesos sistemáticos para que los participantes arriben a sus propias conclusiones; la integración de experiencias anteriores; la vinculación de la teoría con la práctica pues se aprende con mayor facilidad los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas; el respeto a las iniciativas e independencia de los reservistas.

A partir de estas consideraciones se han establecido tres aspectos básicos como sustento de la estructuración de la estrategia: la agrupación de los reservistas, la definición del contenido de la preparación y la determinación de las vías, métodos y formas de organización del proceso.

La **agrupación de los reservistas** constituye una premisa necesaria para el proceso de preparación. El estudio realizado evidencia que las insuficiencias de conocimientos están frecuentemente asociadas a una promoción prematura que tiene como consecuencia desempeñarse en un cargo para el cual aún no están los suficientemente preparados. Esta situación está vinculada a su vez a la falta de una visión de la actividad pedagógica profesional de dirección.

El proceso debe prever tres situaciones típicas en las necesidades de preparación de los reservistas, en función de que sea necesario para asumir una responsabilidad de dirección; para perfeccionar la que está desempeñando o para ocupar una de superior categoría por estar apto y con posibilidades de ser promovido. Ello genera la agrupación de los reservistas en tres grupos:

- 1) Reservistas en preparación para el cargo.
- 2) Reservistas en preparación en el cargo.
- 3) Reservistas en preparación para un cargo superior.

Otro elemento esencial a tener presente en la elaboración de la estrategia es la **definición del contenido de la preparación**. Para la declaración de estos se han tomado en cuenta dos criterios básicos de selección: los ejes principales de preparación y los niveles de contenido en función del alcance de los objetivos a lograr.

El primer criterio responde al carácter estratégico del proceso de preparación y está referido al direccionamiento de los contenidos en correspondencia con las políticas y líneas directrices establecidas por los órganos competentes en relación con la formación de directivos, para lo cual se ha tomado como punto de partida lo legislado en el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación, (2000:92)

En atención a lo anterior la autora establece tres ejes principales de preparación:

- Preparación básica en función de los cuatro componentes.
- Preparación para la dirección del trabajo metodológico en la institución escolar.
- Preparación en las bases teóricas y metodológicas de la dirección del proceso pedagógico.

El *primer eje* delimita como contenidos esenciales aquellos que están establecidos para los cuatro componentes de superación en el Reglamento Ramal y que son considerados imprescindibles para todos los directivos.

El *segundo eje* precisa los contenidos relacionados con la preparación del reservista para la dirección del trabajo metodológico en la escuela por considerarse una tarea de dirección de primer orden en el desempeño de un directivo educacional.

De particular importancia para los miembros de la REP resulta el conocimiento sobre como planificar y controlar el trabajo metodológico de una institución escolar puesto que esta es una de las vías principales para concretar de forma integral el sistema de influencias que se ejercen en la formación de los estudiantes y del personal que dirigen o van a dirigir.

García Batista, en su artículo “El trabajo metodológico en la escuela cubana. Una perspectiva actual” compilado en el texto Didáctica, teoría y práctica,(2004:275), puntualiza que el trabajo metodológico es el sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes en los diferentes niveles de educación para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente –educativo, y que en combinación con las otras formas de superación profesional y postgraduada, permiten alcanzar la idoneidad de los directivos y el personal docente.

La autora concuerda con los criterios emitidos por García Batista en lo referente a que el objetivo esencial del mismo es el perfeccionamiento del nivel político-ideológico, científico-teórico y pedagógico del personal docente con vista a la optimización del proceso docente educativo.

Tanto el trabajo docente metodológico como el científico-metodológico propician estar actualizados en el conocimiento más actual de las ciencias pedagógicas y ofrecen respuesta a los problemas científicos mediante la aplicación creadora de los resultados de las investigaciones en ese campo del saber. Dominar los diferentes tipos de actividades metodológicas, dígase reuniones, clases demostrativas, instructivas o abiertas y la preparación de asignaturas es crucial en el mejoramiento del desempeño de los directivos.

El *tercer eje* define los contenidos que deben dar respuesta a la preparación de los reservistas en el dominio de las bases teóricas y metodológicas que sustentan científicamente la dirección del proceso pedagógico. Estos son indispensables para un desempeño directivo consciente y creativo que permita la toma de decisiones sustentadas en el conocimiento de las relaciones internas de su objeto de dirección: el proceso pedagógico de la institución escolar, a la luz de las interpretaciones y tendencias actuales de las Ciencias Pedagógicas, sin lo cual no puede hablarse del carácter científico de la dirección educacional.

El segundo criterio seguido para la definición del contenido de preparación se asocia con los niveles de estos en función del alcance de los objetivos a lograr. Se establecen tres tipos:

- Contenidos básicos
- Contenidos de actualización
- Contenidos de profundización

La tipificación de estos tipos de contenidos obedece al objetivo a lograr en función de la agrupación realizada de los reservistas para su preparación. En el caso de los *contenidos básicos*, la selección presupone aquellos que tienen

como objetivo proveerlos de los elementos esenciales para iniciar su desempeño directivo.

Los *contenidos de actualización* tipifican aquellos que tienen como propósito dotarlos de las herramientas necesarias para el ejercicio actual de sus funciones, de modo que los enseñen a enfrentar con efectividad el proceso de dirección con que están responsabilizados.

Los *contenidos de profundización* están dirigidos a la educación de los reservistas para una ejercer una responsabilidad superior, lo que implica el desempeño de tareas de dirección más complejas en otros niveles para los que pueden potencialmente ser promovidos.

Tabla 2: SISTEMA DE CONTENIDOS DEL PROCESO DE PREPARACIÓN.

DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS SEGÚN:		EJES DE PREPARACIÓN		
		COMPONENTES	Trab. Metod.	BASES DIRECCIÓN DEL PP.
NIVELES DE CONTENIDO	BÁSICOS	Defensa Nac. y Territorial. Dirección Educacional Contabilidad I Fundamentos de Metodología de Investigación. Elementos básicos de Informática	Estudio de documentos normativos sobre Trabajo Metodológico. Preparación de conjunto con los directivos de reuniones metodológicas y clases metodológicas	Temas de Didáctica General, Psicología y Organización Escolar.
	DE ACTUALIZACIÓN	Defensa Territorial (Escuela Prov.) Dirección por Objetivos. Contabilidad II Prep. Jurídica Informática aplicada a la Educación Idioma	Preparación y conducción de clases metodológicas instructivas Y otras formas de Trabajo Metodológico.	Temas de Pedagogía y Didáctica General El Sistema de Dirección del MINED Control Interno Metodología de la investigación.
	DE PROFUNDIZACIÓN	Planificación Estratégica. Nuevos enfoques pedagógicos y psicológicos del proceso de enseñanza aprendizaje Control Interno. Informática aplicada a la gestión Idioma extranjero	Demostración en actividades con el colectivo sobre cómo planificar, organizar y controlar el trabajo metodológico.	Dirección por valores. Docencia de la Educación Superior Trabajo por proyectos. Comunicación Educativa

El tercer criterio asumido como base de la estrategia es **la determinación de las vías, métodos y formas de organización del proceso**. Este define la naturaleza y organización de los procesos que como componentes caracterizarán la estructura de las acciones de la estrategia.

Para esta definición la autora ha considerado un conjunto de presupuestos teóricos esenciales que atendiendo a la naturaleza pedagógica del proceso, sus objetivos generales y las características de los sujetos participantes deben direccionar el accionar de la estrategia. Estos requerimientos son:

- La combinación de la preparación individual y colectiva.
- La integración y sistematización de experiencias de los participantes.
- El respecto a la independencia e iniciativa personal.
- El enfoque interdisciplinario.
- La jerarquización de métodos y formas de organización que favorezcan el análisis y la reflexión como procesos básicos en la actividad cognitiva.
- La combinación de la evaluación y la autoevaluación del aprendizaje.

Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Al igual que la personalidad es única e irrepetible. Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los conflictos que lo diferencian de otra. Debe facilitarse a los participantes la adquisición de experiencias positivas, la evaluación en grupo y la autoevaluación así como pertrecharlos de un enfoque interdisciplinario que favorezca el análisis de cada situación en correspondencia con el contexto.

En correspondencia con lo anterior el proceso de preparación se concibe a partir de la interrelación de tres vías fundamentales: la superación de postgrado,

el trabajo metodológico y la autopreparación. En el contexto de esta interrelación las acciones de la estrategia se estructuran en un sistema de actividades en que se combinan y relacionan algunas formas organizativas de la superación de postgrado, tipos de actividades de trabajo docente-metodológico, talleres de intercambio de experiencias y actividades de autopreparación.

Se seleccionan las formas organizativas de superación de postgrado establecidas por el Ministerio de la Educación Superior de la República de Cuba, en el Reglamento de la Educación de Postrado, Resolución No. 132/2004 entre las que se encuentra el diplomado y los cursos de superación, las que posibilitan la profundización de conocimientos en las Ciencias de la Educación. (Ver Anexo 5)

Por otra parte, se ha considerado que el trabajo metodológico constituye una vía importante a tener en cuenta en el proceso de preparación por cuanto contribuye a la vinculación directa de los conocimientos teóricos y metodológicos que adquiere el reservista, con la actividad pedagógica profesional de dirección. A través de sus diferentes formas de organización se logra la aplicación práctica de la teoría pedagógica y didáctica a la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, se incorporan los resultados de la investigación educativa y se perfecciona el desempeño profesional del profesor.

La estrategia toma en cuenta las posibilidades de preparación que aportan los diferentes tipos del trabajo docente metodológico. En las reuniones metodológicas se produce un intercambio de opiniones directo y se promueve el debate para encontrar soluciones colectivas. A través de las mismas se perfila la labor del reservista y se establece un vínculo que facilita corregir carencias de conocimiento que posteriormente, de conjunto con otras vías aseguran una

comunicación estable y unas relaciones interpersonales desarrolladas en función de alcanzar fines superiores.

Las ayudas metodológicas constituyen un recurso en el proceso de preparación de los reservistas que van a ocupar cargos y los que ya están. La acción fundamental es la demostración en la práctica pedagógica del tratamiento y solución a determinadas problemáticas. La esencia de la ayuda radica en transformar al agente de cambio que es el maestro y con ello también se logra la idoneidad de los directivos que dirigen al docente.

Esta actividad posibilita el establecimiento de relaciones entre los dirigentes educacionales y sus subordinados directos siguiendo la línea de mando hasta llegar al docente lo que estimula el desarrollo de las relaciones de subordinación entre ellos en el proceso de dirección.

Los talleres son productivos para todos los miembros de la REP. Resulta de incuestionable valor la buena selección de los coordinadores y el hecho de que las sesiones de cierre de los debates se conciben con el objetivo de que los participantes aporten conclusiones y se produzca un intercambio de información fluido. Tanto lo racional como lo vivencial puede ser discutido, es decir, no sólo si lo que se realizó es correcto o si lo que se propone es adecuado, sino como se sienten los reservistas con esa propuesta, o cómo simplemente la valoran.

Se puede incursionar con todos los reservistas en la búsqueda de respuesta a problemas de la práctica escolar diaria mediante la realización de investigaciones que constituyan experiencias pedagógicas o mediante la incorporación a proyectos. La realización de sesiones científicas en los territorios

donde se analicen las experiencias más relevantes contribuye al enriquecimiento del proceso de preparación.

Se pueden aplicar otros métodos de dirección educacional como la discusión en plenaria o los estudios de caso. En el primero cuando se desea que los reservistas expresen sus criterios con la participación de todo el auditorio y el segundo cuando se solicita un amplio debate del problema en cuestión ejemplificando con un suceso de la práctica escolar.

Un componente ineludible en la elaboración e implementación de la estrategia de preparación es la evaluación. Cualquier proceso de esta índole tiene como objetivo producir transformaciones, que se expresa en términos de comportamiento, por tanto la evaluación valora la magnitud y profundidad del cambio del estado real al deseado. El proceso evaluativo es constante, no puede enmarcarse en una etapa rígida, aunque se hace un balance al final del curso. Parte de conocer qué conocimientos, habilidades y experiencias en la esfera de la dirección educacional tienen los jóvenes.

En la evaluación se atienden las relaciones entre el resultado obtenido con la aplicación de las acciones de la estrategia, el nivel de elaboración y seguimiento de los objetivos, la selección de los contenidos, métodos y medios empleados. La misma es el elemento indispensable para la correcta retroalimentación del proceso de preparación, permite la toma de decisiones para el reajuste de las acciones en función del cumplimiento de los objetivos propuestos y una adecuación continua de la dirección que requiere el proceso en correspondencia con las necesidades.

Las acciones de autopreparación contribuyen a la asimilación de todos los elementos del proceso de preparación y sirven de mediadoras entre las acciones de superación y de trabajo metodológico.

2.3. Estrategia del proceso de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica.

A partir de los fundamentos y bases establecidos en el epígrafe anterior se procede al diseño de la estrategia que tiene como objetivo fortalecer el nivel de preparación de los miembros de la REP. La concepción de la estrategia parte del establecimiento de un conjunto de acciones con carácter sistémico que conjuga la interrelación de tres vías para la preparación de los miembros de la REP: la superación profesional, el trabajo metodológico y la autopreparación.

El diseño de la estrategia se desarrolla en tres etapas fundamentales: proyección y planeamiento, ejecución del proceso y evaluación del resultado de la preparación. La primera etapa de la estrategia precede a las dos restantes, sin embargo, las últimas se desarrollan de manera paralela al considerar la evaluación como un proceso sistemático de retroalimentación de resultados.

Etapas de proyección y planeamiento del proceso de preparación.

En la **primera etapa** se realiza la proyección de las acciones de preparación y la toma de decisiones en relación con las condiciones que requiere su implementación. Esta etapa comprende los siguientes momentos:

- ❖ Selección del contenido y las vías y formas de preparación.
- ❖ Selección e instrucción del personal ejecutor.
- ❖ Selección y organización grupal de los miembros de los reservistas a preparar.
- ❖ Diagnóstico de los reservistas seleccionados.

- ❖ Análisis con los Jefes de Proyectos sobre la utilización de resultados investigativos.
- ❖ Adecuación de contenidos y acciones a ejecutar.

Etapas de ejecución del proceso de preparación.

Se instrumentan las acciones en correspondencia con la proyección realizada.

Esto implica la ejecución de las siguientes actividades:

- ❖ Desarrollo del Diplomado de Dirección Científica Educativa.
 - Realización de cursos básicos:
 - Defensa Nacional y Territorial
 - Dirección Educativa
 - Contabilidad y Finanzas
 - Informática Educativa
 - Cursos de Actualización:
 - Defensa Nacional y Territorial II
 - Dirección por Objetivos
 - Control Interno I
 - Informática aplicada a la educación
 - Idioma Extranjero
 - Cursos de profundización:
 - Planificación Estratégica
 - Nuevos enfoques psicológicos y pedagógicos del PEA.
 - Control Interno II.
 - Informática aplicada a la gestión.
 - Idioma extranjero.
- ❖ Trabajo Metodológico:

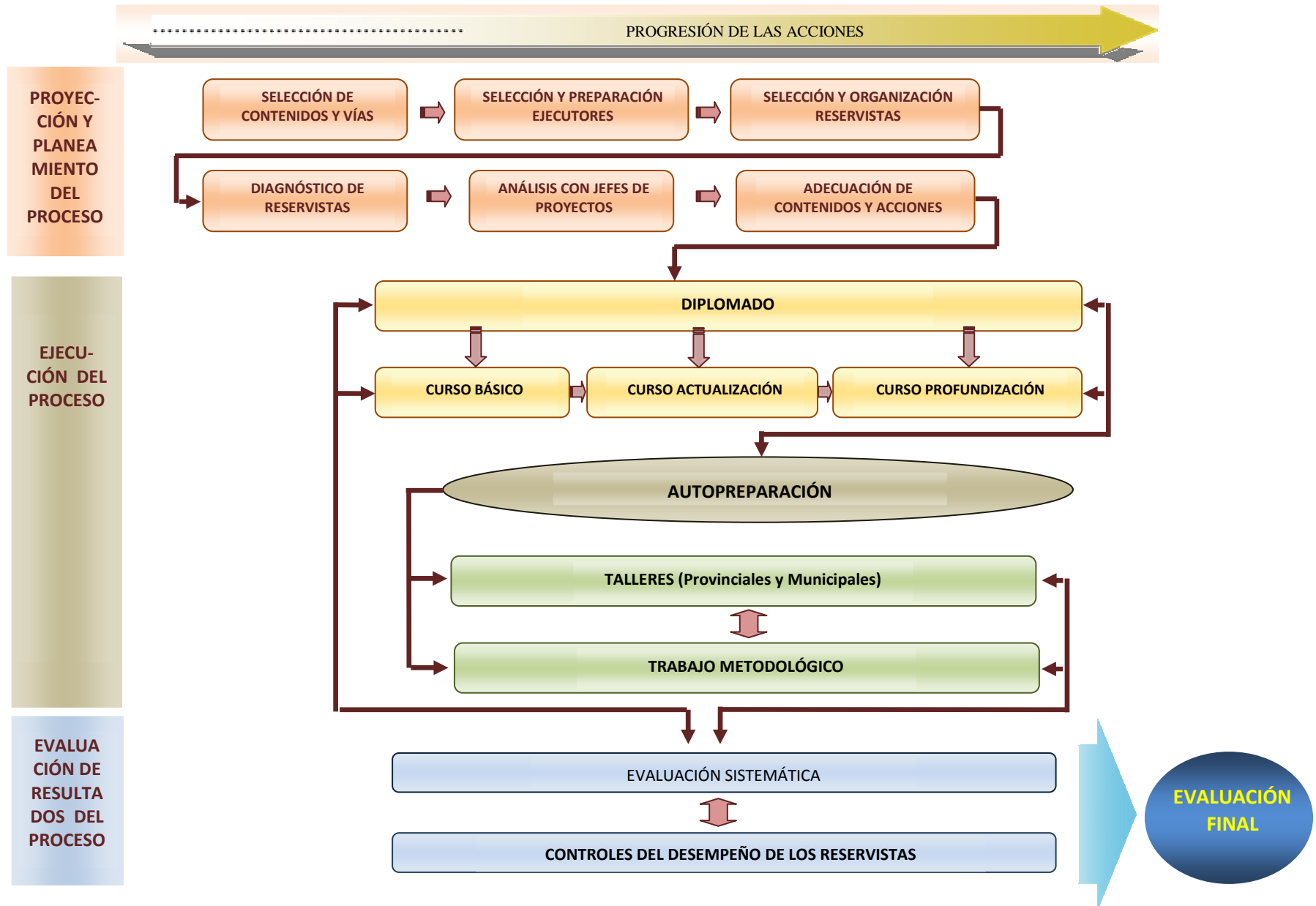
- Reuniones metodológicas en los departamentos docentes.
 - Estudio y debate de documentos normativos del MINED.
 - Clases metodológicas.
 - Talleres metodológicos.
-
- ❖ Actividades de Autopreparación.

Se orientan tareas a partir de las actividades presenciales del diplomado y de los cursos. Las mismas están dirigidas a la realización de trabajos de aplicación que deben presentar a debate en el colectivo en sesiones presenciales posteriores. Los resultados de la ejecución de dicha autopreparación, según las características de la tarea, se constatan a través del control sistemático del desempeño directivo del reservista.

Etapas de evaluación del proceso de preparación.

Las acciones de esta etapa se desarrollan de manera sincrónica con el proceso por cuanto se conciben como parte integrante de las actividades. Se registran los resultados sistemáticamente de modo que se da seguimiento al nivel que va alcanza la preparación de los reservistas durante el desarrollo de la estrategia.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRATEGIA DE PREPARACIÓN.



2.4. Sistema de talleres en la estrategia de preparación.

A pesar de que en nuestros tiempos los estudiosos de determinadas materias denominan taller a diferentes actividades en las que participan un determinado número de personas vinculadas al debate de determinado tema, es válido a los propósitos de esta investigación enfocar la concepción del taller como espacio de reflexión colectiva sobre una problemática y la proyección de alternativas de solución.

La autora coincide con los juicios de que el taller es, el tipo de clase que se dedica a la reflexión, revisión y proyección crítica de los vínculos de la teoría y la práctica, partiendo de lo vivencial, empírico o investigado para arribar a conclusiones colectivas, en el que se brinda la posibilidad de abordar la realidad desde diferentes ángulos ligado con la creatividad y la experiencia de los sujetos.

Los talleres revisten una importancia meridiana en el fortalecimiento de la preparación para el desempeño de la REP pues dentro de sus características fundamentales sobresalen la problematización de hechos, reconstrucción de episodios, interpretación de estos, formulación de hipótesis sobre la situación seleccionada, validación de las mismas, elaboración de instrumentos de investigación que se proponen aplicar, procesamiento de los instrumentos aplicados, construcción de alternativas que permitan la proyección de la estrategia de acción, valoración de estrategias, elaboración de textos, etc.

Contenidos apropiados para los talleres con los miembros de la REP

- Particularidades de la Dirección Científica Educativa
- El proceso de dirección: toma de decisiones.
- La comunicación educativa.
- Los tipos de reuniones. Experiencias de cómo hacerlas más efectivas.
- El control de los recursos materiales y financieros
- La preparación metodológica: Planificación, organización y control.

- El trabajo preventivo en estrecha relación con la comunidad y la familia.
- Planeación Estratégica. Metodología para su implementación.

El coordinador se prepara para ofrecer una panorámica del tema en cuestión con la utilización de diferentes medios técnicos y realiza preguntas previa preparación de los reservistas en el tema objeto de debate lluvia de ideas, diagramas y al finalizar se da a conocer la relatoría con las propuestas de solución derivadas de las sesiones de trabajo.

Se le ha dado importancia al taller porque en el mismo se pueden discutir problemas del diseño curricular, insuficiencias de carácter metodológico, organización del sistema de contenidos de la enseñanza, de los componentes del proceso pedagógico y de la preparación profesional de los maestros y directivos. Su esencia consiste en que en lugar de una exposición informativa, el coordinador comunica su material creando situaciones en la que los reservistas tienen que opinar y aportar soluciones.

Los talleres pueden incluir observación de clases para conocer como los reservistas ejecutan esta actividad y en ellos se aplican técnicas como recepcionar lo positivo, negativo e interesante (PNI) y sugerencias para hacerlos más efectivos y evaluaciones sistemáticas que van ofreciendo a los coordinadores sobre la evolución del desempeño de los sujetos.

El sistema de talleres, que está conformado por 7 talleres, se presenta en el Anexo 6. A continuación se describe el primero para, a través del mismo, explicar la dinámica de funcionamiento de estas actividades.

TALLER NO 1

Tema: Particularidades de la Dirección Científica Educacional.

Objetivo: Analizar las características de la Dirección Educacional y su importancia en el ámbito de las transformaciones de la educación cubana como parte del proceso de preparación de los miembros de la REP.

Medios: TV, Video, hojas de trabajo, formato de registro.

MÉTODO: Elaboración Conjunta.

INTRODUCCIÓN.

Aspectos a considerar en la técnica de presentación. Se utilizará la presentación de un video del Comandante Ernesto Che Guevara hablando a la juventud.

ASPECTOS: (Presentación)

1. Aplicación de la técnica de conteo para la formación de equipos hasta seis integrantes como máximo.
2. Presentación, interpretación y rectificación de un pensamiento por cada equipo.
3. Nombre y apellidos, municipio del que proceden.
4. Experiencia de dirección.
5. Cursos de dirección en los que ha participado.
6. ¿Qué esperan de estas actividades?

Realizar el encuadre grupal. Explicar ¿en qué consiste?.

1. Formas en las que se trabajará (Por equipos).

- Presentar la forma en la que se organizará el trabajo de ser necesario.
 - Seleccionar los registradores, relatores y responsables de equipos.
- Explicar las funciones de cada uno de ellos.

Responsable: Organiza el trabajo del equipo, aunque todos deben asumir los diferentes roles en dependencia de sus fortalezas. Controla el cumplimiento de las actividades en el tiempo previsto y exige por la participación colectiva.

Registrador: Es aquella persona que posee la capacidad de registrar los elementos esenciales que se debaten en el equipo.

Relator: Presenta en plenaria las ideas esenciales **consensuadas** en el equipo.

3. Reglas del trabajo en grupo:

- Aprender a escuchar.
- Respetar y asumir las responsabilidades asignadas.
- Respetar el criterio de los expositores.
- Adecuada comunicación.
- Ser flexible.
- Otras que ellos expresen.

4. Aspectos que deben ser observados durante las sesiones de trabajo.

- a. La participación de todos a partir de sus experiencias.
- b. El cumplimiento de todo lo orientado por el profesor coordinador.

INTRODUCCIÓN.

Profesor. Realizar una **rueda de comentarios** sobre los contenidos recibidos en los cursos de dirección.

- a) ¿Qué aprendieron?
- b) ¿Cómo lo aprendieron?
- c) ¿Cómo utilizaron lo aprendido?
- d) ¿Qué debe incorporar su quehacer?

Palabras claves para orientar la rueda:

- Sistema de Preparación Política
- Proceso de dirección, comunicación y toma de decisiones.
- Dirección de procesos.
- Vías para perfeccionar el trabajo metodológico.

Profesor: Todos estos aspectos serán analizados, retroalimentados, recordados y evaluados.

Presentar el objetivo y el tema. **Interpretar el pensamiento de José Martí “BUENO ES DIRIGIR, PERO NO ES BUENO QUE LLEGUE EL DIRIGIR A AHOGAR”**

DESARROLLO.

Profesor.: Realizar una lluvia de ideas ¿Qué entienden por **DIRECCIÓN?**, La dirección es la actividad propia de las organizaciones o sistemas de dirección que garantizan la eficiencia del trabajo y el cumplimiento de los objetivos y las funciones para las cuales fueron creadas.
¿Qué se entiende por dirección científica educacional?

La dirección científica educacional tiene como especificidad el hecho de que descansa en las ciencias de la dirección y en las Ciencias de la Educación. Debe ser entendida como una actividad profundamente humana que tiene como finalidad la eficiencia de los sistemas educativos para el cumplimiento del encargo social.

La misma se caracteriza por ser una actividad profundamente humana que tiene como función principal el crear una escuela más justa y culta que garantice la formación integral de los estudiantes en los valores de la identidad nacional, la independencia y la soberanía de nuestros pueblos, para lo cual se requiere de personas que se dediquen a la actividad pedagógica profesional de dirección con una alta preparación política, técnica.

En resumen se puede afirmar que:

- La dirección científica educacional posibilita el cumplimiento de la misión de la educación cubana.
- Se caracteriza porque los directivos en las estructuras realizan funciones de dirección y el principal dirigente es el educador en tanto dirige el proceso de enseñanza aprendizaje para la formación integral de los sujetos que aprenden.

- Las personas que dirigen en educación desarrollan una actividad pedagógica profesional de dirección profundamente humana por lo que se convierte en una exigencia y en una condición indispensable la preparación científica de las mismas para poder desarrollar una dirección competente y lograr por tanto una educación eficiente.

Profesor: Explicar que para lograr una dirección eficiente es importante que los reservistas planifiquen, organicen regulen y controlen las actividades.

Para ello es necesario partir de un diagnóstico, registrar, acompañar y rediseñar estrategias a partir del desarrollo presente y prospectivo de la organización y conservar además todo lo que se diagnostica y evalúa para una correcta toma de decisiones.

¿Cómo realizan ustedes este proceso teniendo en cuenta las experiencias vividas en la institución educativa donde laboran?

Escuchar criterios y opiniones.

Profesor: Un instrumento esencial lo constituye el registro de experiencias significativas. Se explica cómo registrar la información.

Aspectos que no se deben olvidar en el registro de la información:

Recomendaciones generales en el proceso de registro:

1. Evitar los prejuicios, censuras y favoritismos
2. Utilizar palabras claves, símbolos, frases significativas, dibujos, colores, gráficos, poemas, que permitan reconstruir la experiencia
3. Se recopila tanto lo que resulta representativo como la diversidad de situaciones personales y grupales.

¿Cuál es la utilidad de lo registrado?

Una vez que se tiene la información se reconocen los aprendizajes que se obtienen de la siguiente forma:

- Lo nuevo en el proceso de dirección: Se consignan los conocimientos, habilidades y valores. Se establecen relaciones entre los sujetos para la búsqueda, la crítica, la iniciativa y la creación.
- ¿Cómo llevarlo a la práctica?: Se reflejan las posibles alternativas para aplicar en su contexto y emprender las transformaciones creadoras de su propio pensar y de su medio. Puede incorporar interrogantes que luego se pueden socializar con sus colectivos de dirección.
- Lo no logrado: Se reflexiona sobre lo no logrado con respecto al modo de proceder de los directivos de las estructuras, en el cumplimiento del encargo social, en el proceso de formación del reservista, las formas y vías de realización del control y evaluación.
- Experiencias y reflexiones: Se reflejan las reflexiones del coordinador(a) sobre el proceso de preparación de los reservistas y sobre su propio desempeño: ¿Cómo perfeccionar sus estrategias de dirección?, ¿Cómo estimular a sus subordinados para el cumplimiento exitoso de la misión encomendada?, ¿Qué elementos tener en cuenta para perfeccionar las estrategias de dirección y la comunicación con sus subordinados comprometidos con la tarea y la revolución?, ¿Cómo dirigir mejor?, ¿Qué necesita perfeccionar?, ¿Cómo han sido los análisis críticos en el colectivo de trabajo?.

Conclusiones

Se realiza una generalización de lo abordado.

II MOMENTO.

Profesor: Se intercambiará con los reservistas aspectos importantes abordados en la primera parte de la actividad.

Se orientará la forma de trabajo:

1. Se trabajará por los equipos creados.
2. Cumplir con las exigencias metodológicas para realizar el proceso de sistematización de experiencias.

3. Reflexionar a partir de un análisis crítico de su experiencia, **evitando las anécdotas y/o justificaciones**, tratando de emitir juicios acerca de sus vivencias.
4. Proceder de conjunto a ordenar la información, a partir de los criterios emitidos por cada participante, resaltando: **logros, avances, debilidades y distorsiones** elaborando conclusiones.
5. El contenido fundamental del ejercicio son las experiencias vividas como miembros de la REP.
6. Construir colectivamente la información a partir de de hoja de trabajo entregada.
7. Cumplimiento de las funciones de cada uno dentro del grupo de los roles asignados.
8. Presentación en plenaria del trabajo de cada grupo. **Se entrega la hoja de trabajo a cada equipo.**

HOJA DE TRABAJO.

1. Analice las siguientes palabras claves referidas a los principales aspectos que conforman el perfil y las responsabilidades de los reservistas.
 - Política Educativa.
 - Perfil para el desempeño de la tarea para la que se preparan.
 - Preparación Ideo política.
 - Coordinación.
 - Responsabilidad y corresponsabilidad
 - Evaluación del desempeño.
2. ¿Cómo ha trabajado por lograr la preparación de los docentes de su estructura de dirección en el conocimiento y dominio de la Política Educativa del país?
3. ¿Cómo se puede poner en función de la preparación de los reservistas el componente ideopolítico?
4. ¿Cuáles son sus fortalezas a partir de las exigencias de la educación en que labora?
5. ¿Cuáles son sus debilidades?
6. ¿Cómo puede fortalecer su preparación?

7. ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus subordinados?

Se debe socializar en el grupo el resultado del análisis crítico realizado, con respecto a la experiencia de trabajo grupal de forma que contribuya al enriquecimiento de la práctica de la actividad pedagógica profesional de dirección.

Se elaboran recomendaciones, que derivan de los aportes presentados por cada equipo, las que en un proceso de análisis serán objeto de ordenamiento y de punto de partida para continuar perfeccionando el desempeño. Se realizará una valoración del trabajo de cada equipo y de forma general se evaluará por los participantes la actividad.

III. TERCER MOMENTO DEL TALLER.

Se le repartirá a cada participante una guía de observación del material “Tendencias y Desafíos de la Dirección Educacional ” y se precisará el objetivo de la actividad para reforzar los aspectos que en el encuadre grupal realizará el profesor (a). Asegurar el nivel de partida en cuanto a:

- Precisar el objetivo de la actividad.
- Hacer breve sinopsis del material que será observado.
- Tiempo de duración del material.
- La concentración de la atención y le escucha así como la toma de notas de los aspectos más significativos en correspondencia con el objetivo que se persigue.
- El análisis en los equipos una vez concluido la visualización o presentación de los materiales.
- El trabajo por equipos y la síntesis de los aspectos esenciales abordados.(30 minutos)
- A cada equipo se le entregará una problemática para ser respondida, en forma clara y precisa con un lenguaje acorde al objetivo que se persigue.

Al finalizar el profesor(a) realizará las conclusiones de la actividad docente y evaluará en forma crítica los niveles de participación, los modos

de actuación y el desempeño de cada grupo de aprendizaje e individual de los participantes.

Tarea

Sistematice con su equipo lo aprendido en clase teniendo en cuenta las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué aprendí?
- ✓ ¿Cómo lo aprendí?
- ✓ ¿Para qué lo aprendí?

Clasifique e identifique teniendo en cuenta la sugerencia del siguiente formato.

Exp. Prácticas	Exp. Teóricas	Dudas	Nuevos Aprendizajes
-------------------	---------------	-------	------------------------

El capítulo II es el resultado de la aplicación de diferentes instrumentos de investigación educativa que aportaron los elementos del estado de la preparación de los reservistas para posteriormente conjuntamente con la concepción teórica del estado deseado diseñar la proyección y planificación de la estrategia del proceso de preparación.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA.

Este capítulo es el encargado de mostrar los resultados alcanzados en el proceso de evaluación en la práctica de la estrategia propuesta. Para la valoración de la estrategia se concibe una combinación de métodos y procedimientos que permiten alcanzar una mayor fiabilidad y confiabilidad de los resultados.

La concepción de evaluación asumida combina la valoración de la factibilidad de la estrategia por el criterio de expertos, la apreciación de los resultados de su aplicación práctica por el método experimental en su variante de pre-experimento, una valoración cualitativa de la misma por la consulta a especialistas en calidad de informantes claves con relación a la propuesta y el análisis de los frutos de las acciones de la estrategia a partir de la información obtenida por la aplicación de procedimientos de evaluación de las acciones como parte de la propia dinámica interna de las mismas.

La evaluación de los resultados se complementó con otros métodos y procedimientos que enriqueció la captación de datos que permitían profundizar en los análisis. Con este propósito se utilizaron otras técnicas con los reservistas como el llenado de encuestas y cuestionarios una vez finalizado cada actividad, observación directa de su desempeño en las instituciones educativas, revisión de documentos oficiales del centro en cuestión y el empleo de técnicas como señalar lo positivo, negativo, sugerencias (PNS) y propósitos, metas, objetivos (PMO) con la intención de hallar las razones que puedan explicar determinada acción.

Los resultados obtenidos a partir de diferentes fuentes de información se someten a una triangulación para obtener una evaluación general y confiable de la estrategia.

3.1 Evaluación de la propuesta de estrategia por el criterio de expertos.

La evaluación de la factibilidad de la estrategia de preparación de la Reserva Especial Pedagógica utilizó la metodología de Ramírez Urizarri, L. A. y Toledo Fernández, (2005), para la aplicación del criterio de expertos con el propósito de evaluar objetivo, esencia, etapas y vías de la propuesta. Se selecciona la variante metodológica de comparación por pares por ser a criterio de la autora la más adecuada en la presente tesis.

El método de evaluación por expertos, según el procedimiento de comparación por pares, es un caso particular del procedimiento general para la evaluación de un objeto de investigación, Ruiz y otros (2005), con la especificidad de que la medición de cada indicador resulta de las opiniones de todos los expertos mediante la aplicación de un procedimiento estadístico singular, que incluye el uso de tablas de frecuencia, la distribución normal estándar y una prolongación de su inversa.

Se requirió de la ejecución de las operaciones: selección de los expertos, definición y operacionalización de los contenidos objeto de evaluación, diseño de la medición de los indicadores, de las dimensiones y de los contenidos, elaboración de los instrumentos de medición y evaluación de su validez y fiabilidad, recogida y procesamiento estadístico de los datos, y análisis de los resultados.

Para seleccionar los expertos se tomó como población a un conjunto formado por profesionales cubanos vinculados a la actividad pedagógica profesional de dirección con experiencia como directivos en la Educación

General, de Universidades de Ciencias Pedagógicas y otras instituciones del Ministerio de Educación Superior que desempeñan funciones relacionadas con la preparación de directivos y reservas.

Se conformó así, un conjunto de 22 especialistas, con buena capacidad de análisis, espíritu crítico y autocrítico, disposición real de colaborar en el trabajo y un desempeño profesional destacado a los cuales se aplicó el procedimiento de selección de expertos.

El coeficiente de conocimiento de los posibles expertos se determinó por medio de su propia valoración. Para obtenerlo, se le pidió a cada uno que valorara su conocimiento sobre el tema en una escala de 0 a 10 en un cuestionario que se le aplicó. Ver (Anexo 7)

Este coeficiente se determinó también a partir de la valoración de cada sujeto. Se le solicitó a cada uno que indicara el grado de influencia (alto, bajo, medio) que en sus criterios tienen los indicadores siguientes: 1) análisis teóricos realizados, 2) su experiencia, 3) los trabajos de autores nacionales, 4) los trabajos de autores extranjeros, 5) su conocimiento del estado del problema en el extranjero y 6) su intuición. A las categorías alto, medio y bajo, dadas por cada sujeto a los indicadores anteriores, se les asignaron números según se especifica en el anexo citado anteriormente, se sumaron estos números y se obtuvo como resultado el coeficiente de competencia.

Valoración de los resultados de la selección de los expertos

Se seleccionaron como expertos 16 de los 22 especialistas procesados por ser los que obtuvieron un coeficiente de competencia alto ($k > 0,5$). Los expertos seleccionados se desempeñan como profesor/a, ocho ocupan funciones de directivos (50 %), seis (37,5 %) son jefes de departamentos de dirección científica de las universidades superiores pedagógicas, diez (62,5%) ejercen otras responsabilidades.

De ellos, dos (12,5 %) ostentan la categoría de profesores titulares, doce (75 %) son profesores auxiliares y dos (12,5 %) son asistentes. De estos

profesionales, diez (62,7 %) han ejercido como profesores de Dirección educacional en las universidades y en las sedes pedagógicas y cuatro (36,7 %) se desempeñan como asesores de esta temática en otros organismos.

La experiencia promedio en la preparación de directivos y reservas es de 18,5 años.

El ciento por ciento de los expertos son doctores y también se realizaron consultas por otros métodos empíricos a 10 master y profesores auxiliares quienes poseen una vasta práctica como directivos.

Presentación a los expertos de la propuesta de estrategia.

Se aplicó una encuesta a 16 expertos y cada uno completó una tabla en la cual los aspectos a evaluar se encuentran ubicados tanto en sentido vertical como horizontal (tabla de contingencia), cada celda de la tabla guarda relación con los aspectos comparados y en ella se coloca el número de ellos que a juicio suyo mejor se refleja o manifiesta el resultado objeto de evolución.

Se evaluaron ocho aspectos: 1) si existe correspondencia entre la concepción de la estrategia de preparación y los principios que la sustentan, 2) si la estrategia favorece el logro del objetivo para el que se elaboró, 3) si los contenidos declarados en la estrategia atienden a criterios lógicos, 4) si refleja con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento de las acciones, 5) si existe nivel de satisfacción práctica y posibilidades de puesta en práctica, 6) si el sistema de control presentado mide el cumplimiento del fin general de la estrategia, 7) si existe correspondencia en la complejidad de las actividades a desarrollar y el segmento para el que está elaborada, 8) contribución que realiza la estrategia al conocimiento de los procesos de la escuela cubana actual. (Ver Anexo 8)

Se dispuso de una escala tipo Likert (de cinco categorías) para los indicadores. Todos ellos tienen igual peso en cada dimensión: MA: Muy adecuado; BA: Bastante adecuado; A: Adecuado; PA: Poco adecuado; I: Inadecuado.

Resultados de la valoración de la estrategia por los expertos.

Para la determinación de los valores de los indicadores de la variable se recurrió a un sistema diseñado por Aldo Ruiz –en Excel para Windows– que procesa automáticamente los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los expertos.

A partir de la información obtenida se construyó una tabla de frecuencia absoluta acumulada (f) la cual aportó que los expertos se enmarcaron en las categorías de muy adecuado y bastante adecuado. En el instrumento también se incluyó una pregunta abierta con el objetivo de acopiar otras opiniones de los expertos de forma cualitativa, así como sugerencias y cuestionamientos.

Al valorar las frecuencias absolutas de categoría por indicador siete aspectos se encuentran entre ocho y diez puntos lo que evidencia una alta evaluación y un aspecto con seis puntos que puede considerarse medio.

En la pregunta abierta los expertos emitieron opiniones relacionadas con la selección de contenidos del grupo de actualización los cuales a su juicio debían abarcar otras disciplinas que no sólo fueran de las Ciencias Pedagógicas; aclarar las vías de salida al aspecto político ideológico en la preparación de los reservistas y aportaron criterios sobre posibles líneas de trabajo metodológico que pueden ser conducidas desde la base con la orientación de los departamentos docentes de la universidad pedagógica.

3.2.- Resultados del pre- experimento

Como parte del proceso investigativo la autora decidió realizar un pre-experimento que tuvo en cuenta un pre-test la intervención con la

estrategia de preparación y la pos-prueba coincidiendo con los criterios de Sampieri, Gastón Pérez, Nocedo y otros.

El pre-experimento se desarrolló atendiendo a las siguientes fases:

1. Constatación inicial.
2. Introducción de la estrategia.
3. Constatación final.

Para la concepción del pre experimento se buscó la relación entre la estrategia del proceso de preparación como variable independiente y el desempeño directivo de los reservistas que es la dependiente, teniendo como presupuesto que la puesta en práctica de la estrategia planificada en forma de sistema perfecciona la labor de los mismos.

La investigadora asume los juicios de Remedios,(2003) en su curso pre-evento “ Profesionalidad y Evaluación del Profesorado de las Universidades Pedagógicas Cubanas: Retos y Perspectivas”, quien define desempeño profesional como la preparación y responsabilidad que poseen los profesionales para resolver de manera independiente y creadora los problemas relacionados con las tareas de instruir y educar a los estudiantes en correspondencia con las demandas del sistema educativo enunciadas en el modelo del profesional de la educación vigente, que se expresa en la práctica mediante el cumplimiento de las funciones profesionales.

La autora entiende desempeño directivo como la actuación que refleja la preparación de la que se apropian los actuales o futuros dirigentes en los planos docente metodológico e investigativo, de orientación educativa y liderazgo para desarrollar el proceso de dirección de forma tal que puedan cumplir la misión y visión de la institución escolar que dirigen.

Dimensión I. Docente Metodológica e Investigativa:

1) Conocimiento de los fundamentos para realizar la planificación corriente en los órganos de dirección, la observación de clases y para el análisis del diagnóstico psico-pedagógico.

- 2) Conocimiento de los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y el uso de laboratorios.
- 3) Conocimiento de los requerimientos del empleo de las TIC en el proceso docente educativo.
- 4) Participación en la superación postgraduada
- 5) Atención a la participación de los docentes en la superación.

Dimensión II. Orientación educativa

- 1) Control del horario semanal con la higiene necesaria en los grados y grupos.
- 2) Análisis de las incidencias con pioneros y padres así como con las organizaciones estudiantiles y de masas para tomar decisiones.
- 3) Organización y control de clases y otras actividades del proceso docente educativo.
- 4) Planificación, organización y control del trabajo del colectivo pedagógico y los órganos de dirección.

Dimensión III. Liderazgo

1. Comunicación persuasiva y orientadora con estudiantes, docentes, padres y organizaciones en función de promover los cambios.
2. Organización y estimulación del trabajo en equipo.
3. Atención a las necesidades de sus estudiantes y colectivo laboral.
4. Control a los recursos materiales y financieros.
5. Organización de actividades del centro con la comunidad.
6. Control de los planes individuales de sus subordinados.

Para la medición de la variable se emplearon las categorías: Muy Adecuado (5), Adecuado (4), Medianamente Adecuado (3), (2) Poco Adecuado y (1) No adecuado cuya significación cualitativa varía según el contenido de la dimensión y del indicador.

Descripción de los criterios de medida generales de cada valor:

Muy Adecuado (5): El indicador se comporta de forma óptima y abarca todos y cada uno de los componentes del objeto a evaluar, Adecuado (4): Se considera aquel aspecto que aborda en casi toda su generalidad al

objeto. Medianamente adecuado (3): Están presente una parte importante de las cualidades del objeto a evaluar pero es susceptible de perfeccionar. Poco adecuado (2): Se reflejan solo algunos de los rasgos distintivos del hecho o fenómeno a evaluar los que aportan pocos elementos valorativos; No adecuado (1): Cuando los procesos, aspectos o fenómenos tienen poco valor en el reflejo de las cualidades del objeto.

Se determinó la escala para la medición de los indicadores de cada dimensión. (Anexo 10).

Resultados del Pre-test.

La investigadora aplicó un cuestionario a 26 reservistas para el pre-test (Anexo 9). Al interrogársele sobre los conocimientos relacionados con los fundamentos para realizar la planificación corriente en los órganos de dirección, la observación de clases y para el análisis del diagnóstico psico-pedagógico el 30,7% contestaron afirmativamente al indicador relacionado con el conocimiento sobre como realizar la planificación del Consejo de dirección, departamento o ciclo, analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección y dominio de los requerimientos para la observación de clases en la categoría de muy adecuado.

La misma cantidad conoce como realizar el análisis de los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes, y los docentes y de los requerimientos para la observación de clases aunque carecen de elementos suficientes para realizar una planificación corriente efectiva por lo que se ubican en el rango adecuado. El 38,5% de los reservistas están en las categorías poco y no adecuado.

El 0,7% de las reservistas tienen un muy adecuado conocimiento del diagnóstico integral de los estudiantes de sus centros. El 38,5% catalogan este rubro de adecuado y el 53,6 % oscilan entre medianamente y poco adecuado. El principal problema que presentan, estos últimos, es el considerar al diagnóstico como la aplicación de un conjunto de instrumentos que les aporta información en un momento dado pero no se

valora en los órganos técnicos y de dirección en la búsqueda de soluciones a los problemas.

Con respecto al conocimiento de los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y el uso de laboratorios, el 38% consideran que su conocimiento es adecuado, el 34,6% domina parcialmente estos procedimientos y el 26,5% de los reservistas se encuentran entre poco y no adecuado. El 11,5% de miembros de la REP supervisan la utilización de los medios audiovisuales y laboratorios de manera muy adecuada.

Sólo el 15,5% de los reservistas presentan un muy adecuado conocimiento de los requerimientos del empleo de las TIC en el proceso docente educativo. El 30% posee conocimientos parciales sobre los requerimientos del empleo de las TIC y los tiene en cuenta en el control del PDE y el resto muestra dificultades con la comprensión de las mismas limitando su utilización a funciones de trabajo. El 38,4% de los sujetos poseen un adecuado dominio de los software de la educación en que trabajan, igual cantidad de sujetos están en la categoría de medianamente adecuado y el 23,6% en poco adecuado.

Un 38,4% de los reservistas se benefician de la superación de postgrado: dos de manera muy adecuada y ocho adecuada para un 7,7% y 30,8% respectivamente. El 61,5% se ubican en las categorías medianamente, poco y no adecuado.

Con relación al indicador concerniente a la atención a la superación de los docentes, el 15,4% de los reservistas controlan y estimulan de forma muy adecuada la participación de personal en las diferentes modalidades de superación de forma sistemática. El 38,5% efectúan la misma de manera adecuada; el 23% lo ejecutan medianamente adecuado y el mismo por ciento presta poca o ninguna atención al control de la participación de los docentes.

El 15% ha publicado artículos en algún órgano local y ha comparecido a exponer trabajos en eventos fundamentalmente Pedagogía, a nivel de base y territorial y está en la categorías de muy adecuado y adecuado. El 38,4% confirma su asistencia a eventos. El 46 % de los sujetos lo hace de forma no adecuada alegando entre las causas falta de tiempo y de preparación.

Como se puede apreciar en esta dimensión los indicadores más desfavorecidos están relacionados con el conocimiento de los fundamentos para realizar la planificación corriente; la metodología para la observación de la TV y el uso de los laboratorios y la participación en eventos aspecto en el que el 46,2% de los reservistas no toma parte.

En la segunda dimensión el indicador uno: control del horario docente con la higiene necesaria, del total de reservistas sólo el 0,7 % supervisa el horario de forma sistemática, el 46% lo ejecuta de forma adecuada y la misma cantidad lo desarrolla de forma general sin particularizar en las dificultades de su cumplimiento en los grupos.

El 15,5% de los miembros de la REP analizan las incidencias con pioneros y padres así como con las organizaciones estudiantiles y de masas para tomar decisiones en función del trabajo preventivo de forma muy adecuada. Significativo resulta que un grupo de reservistas, el 23,1% actúa sólo cuando ocurren hechos de violencia o indisciplinas por lo que aunque se habla de trabajo preventivo en la práctica no se implementa en todos los lugares.

El 15,4% de los encuestados no tiene presente la participación de los padres en la solución de los problemas del centro. Es importante significar que el 23,6% presta poca atención al trabajo de los guías base. El ciento por ciento de los sujetos ejecuta las reuniones de padres aunque de manera informativa.

En cuanto al control del PDE y otras actividades, el 46% de los reservistas lo lleva a cabo sistemáticamente y valora sus resultados en los órganos de dirección para la toma de decisiones con la participación de todos por lo que cumplen con esta actividad muy adecuadamente. El 53,6% de los sujetos realizan esta tarea aunque no siempre sus resultados se vinculan con la toma de decisiones. Es preocupante que más del 45% de los reservistas argumentan falta de tiempo por encontrarse realizando otras tareas.

Con relación al indicador: planificación, organización y control del trabajo de los órganos técnicos y de dirección. (Consejo de dirección, jefe de ciclo o departamento, actividades metodológicas). El 19,2% cumple el ciclo directivo de forma muy adecuada y demuestran ser capaces de conducir las actividades metodológicas en los departamentos docentes y colectivos. Al resto le falta preparación lo que se pone de manifiesto cuando debaten determinados temas sin que se cumpla el objetivo propuesto.

Los indicadores más cuestionados son el control al horario con la higiene necesaria y la planificación, organización y control a otras actividades del proceso docente educativo incluida la clase como elemento central con el 23,1% y 30% respectivamente.

La tercera dimensión corresponde al liderazgo. A la interrogante del primer indicador: comunicación persuasiva y orientadora con estudiantes, docentes, padres y organizaciones en el indicador relacionado con la exigencia sistemática del desarrollo y uso del lenguaje entre estudiantes y docentes y la flexibilidad para aceptar las orientaciones de sus superiores, el 23,6% de los reservistas se manifiesta en la categoría de adecuado. El 50% lo hace medianamente adecuado pues lo cumple frecuentemente; demuestran flexibilidad para aceptar las orientaciones de sus superiores no así de su colectivo.

El incumplimiento de este indicador es sumamente llamativo si se tiene en cuenta que solo el 50 % de los sujetos exige por el uso y desarrollo de un

lenguaje adecuado a sus estudiantes y colectivo laboral y las relaciones interpersonales no responden a un ambiente de trabajo agradable.

El 23,6% sostiene una comunicación clara con los estudiantes, padres y el colectivo de trabajo y las orientaciones y análisis se realizan de manera fluida en la búsqueda de alternativas para remediar los problemas de forma adecuada.

El 38,5% afirma que organiza y estimula el trabajo en equipo adecuadamente y garantiza la existencia de cooperación activa y estable de todos dentro y fuera del centro. El resto lo emprende entre medianamente, poco y no adecuado. Se infiere que el estilo de dirección que predomina en la mayoría no es participativo.

El 42,3% de los encuestados se preocupa y comprende los problemas de los alumnos y se establecen relaciones cordiales con los directivos y docentes frecuentemente. El resto de los miembros de la REP está enmarcado en la categoría medianamente adecuado y declaran que prestan atención a las necesidades de los estudiantes sistemáticamente no así a las del colectivo laboral.

Los jóvenes argumentan que los problemas con la cobertura del personal hacen que en ocasiones tengan que recargar más a unos trabajadores que a otros sobre todo en la realización de guardias y participación en actividades extradocentes. Siete reservistas, (26,9%) atienden en determinados momentos las necesidades de los estudiantes y del colectivo laboral; el 23% de los sujetos acometen este encargo de forma poco adecuada.

A la interrogante sobre el control de los recursos materiales y financieros, el 38,5 % de los reservistas lo verifica de forma sistemática con la participación de los trabajadores y estudiantes en todas las áreas y el 30% lo entiende como una tarea del área económica.

Un 46,2% de los encuestados mantiene un adecuado vínculo en el desarrollo de actividades con la comunidad y otras instituciones sociales y planifican, organizan y controlan actividades recreativas, socialmente útiles y de salud en el territorio donde está enclavada la escuela. El 23,1% utiliza estos vínculos sólo en fechas conmemorativas.

El 11,5% de los sujetos supervisa los planes individuales sistemáticamente y analiza con la participación de los subordinados los resultados de su desempeño lo que resulta muy adecuado. El 26,9 % centra su análisis en las inconsistencias en el desempeño de sus subordinados sin la presencia de los docentes.

Como se puede valorar los indicadores más inquietantes en esta dimensión son el garantizar una comunicación persuasiva y orientadora con los estudiantes, docentes, padres y subordinados lo que pone de manifiesto que existen problemas en las relaciones interpersonales y la atención a las necesidades de los estudiantes y del colectivo laboral. Por otra parte se constata un insuficiente control de los recursos materiales, financieros y humanos. (Anexo11)

Resultados del post test

Como parte de la evaluación de los resultados de la intervención experimental, la investigadora pudo verificar mediante la aplicación de un cuestionario y de observaciones en el puesto de trabajo los resultados por dimensiones e indicadores. En la dimensión docente metodológica e investigativa, en el indicador uno se constató que 14, (53,8%) conocen como realizar la planificación del consejo de dirección y departamento o ciclo, analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección y domina los requerimientos para la observación de clases por lo que se ubican en las categorías de muy adecuado y adecuado resultado superior al de la pre-prueba. El resto califica entre medianamente adecuado y poco adecuado.

El 23,1% de los investigados domina los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y el uso de los laboratorios para controlar esta actividad en el PDE después de la implementación de la estrategia cuestión que los enmarca en la categoría de muy adecuado. El 46,2% conoce parcialmente los procedimientos por lo que se ubican en el rango de adecuado. El 23,6 dominan los procedimientos para la observación de los programas televisivos no así la del uso de los laboratorios aspecto en el que se deben continuar preparando.

Con relación al indicador conocimiento sobre los requerimientos del empleo de las TIC en el control del proceso docente educativo, el 69,2 % de los miembros de la REP los tiene en cuenta en la planificación y control del trabajo. El 19,2% se mantiene en la categoría de medianamente adecuado pues tiene conocimientos pero no los tienen en cuenta en el control del PDE sistemáticamente. La diferencia, (tres) están entre poco y no adecuado. El 57,6% de los reservistas realizan el control a los medios audiovisuales y laboratorios de forma adecuada y 11 se manifiestan entre medianamente y poco adecuado.

Se pudo comprobar en las visitas a los centros que el 53,6% tiene un adecuado dominio de los software de la educación en que trabaja. Seis, (23%), clasifican en la categoría de medianamente adecuado y la misma cantidad de reservistas no domina ni controla el empleo de los software argumentando causas técnicas.

Diecisiete reservistas, (65,3%), intervienen en alguna de las formas de superación postgraduada e incorporan los conocimientos a su labor. El 19,5% de los sujetos presenta dificultades para superarse y argumentan escasez de tiempo y lejanía de su lugar de residencia.

El 46% se interesa por acudir a los eventos científicos a nivel de municipio de forma sistemática por lo que estos se sitúan en las categorías muy adecuado y adecuado. Seis, (23,6%) investigan y publican sus

experiencias en la revista electrónica de la Universidad de Ciencias Pedagógicas.

En lo tocante a la atención a la participación de los docentes en las diferentes modalidades de superación, El (65,5%) de los sujetos se coloca en las categorías de muy adecuado y adecuado. El 15,3% comprueba la participación de los docentes en las diferentes modalidades de superación de forma no sistemática, dificultad que se mantiene a pesar de ser esta actividad un objetivo estratégico declarado por el MINED para el desarrollo eficiente del proceso docente educativo.

Se constató la dimensión dos: orientación educativa en la que el indicador uno establece el control al horario de grados y grupos con la higiene necesaria. El 46,2%, (12) reservistas lo realiza sistemáticamente. Cuatro (15,5%) de los supervisados lo llevan a cabo pocas veces o de forma esporádica por lo que se mantienen en las categorías de poco y no adecuado. En las visitas ellos(a) argumentan que en muchas ocasiones el horario sufre modificaciones por la ausencia de docentes lo que implica cubrir los turnos de clases para suplir la carencia de personal sin observar el cumplimiento de esta actividad como está indicado.

El análisis de las incidencias con padres, madres, docentes y organizaciones se practica por el 69,2% de los reservistas sistemáticamente o en el trimestre. Estos (a) se encuentran en las categorías de muy adecuado y adecuado. En los centros se percibe que los reservistas poseen una adecuada preparación para trabajar con la Organización de Pioneros. Seis, el (23,6%) tienen una atención medianamente adecuada a los guías base y dos aún no poseen los conocimientos suficientes para enfrentar la labor con los mismos. Aún el 15,5% de los reservistas analizan las incidencias en los órganos de dirección sin que estas involucren a padres, madres y organizaciones y estudiantiles y de masas.

El 53,6% posee un control adecuado de las insuficiencias en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución escolar. Identifican las causas de los problemas y proponen alternativas de solución. Diez realizan esta actividad de manera medianamente y poco adecuada. En este grupo los problemas de aprendizaje de los estudiantes se valoran sin la profundidad necesaria y están más concentrados en los aspectos de organización y disciplina del centro.

El 69% de los reservistas está adecuadamente preparado para dirigir las actividades metodológicas en los departamentos docentes y claustros lo que se puso de manifiesto en las visitas a las actividades metodológicas seleccionadas por la investigadora y en los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos. Dieciocho jóvenes comprueban la utilización del software educativo.

En el indicador planificación, organización y control del trabajo de los órganos técnicos y de dirección: (Consejo de dirección, ciclo o departamento, actividades metodológicas) se observan avances. El 61% se desenvuelve entre muy adecuado y adecuadamente e intercambia con los docentes para conocer la calidad de las mismas. Cuatro reservistas, (15%) se mantienen en las categorías poco y no adecuado al ejecutar esta actividad esporádicamente.

El 61,5% de los investigados controlan y valoran el cumplimiento de los indicadores sistemáticamente y posee amplio dominio del diagnóstico por grupo, grados y se examinan soluciones efectivas para resolver las deficiencias que se presentan en el PDE. Diez se encuentran en los rangos medianamente, poco y no adecuado. En estos centros los resultados del aprendizaje se declaran sin que se valoren alternativas de solución y se adopten cuerdos al respecto.

Como parte de la dimensión tres: liderazgo debe exponerse que cinco personas, (19,2%), mantienen una comunicación muy adecuada con sus colectivos estudiantiles y laborales lo que significa que exigen por el

desarrollo y uso del lenguaje entre estudiantes y docentes sistemáticamente; demuestra flexibilidad para aceptar las sugerencias de su colectivo y las orientaciones de sus superiores. Trece reservistas, el 50%, se pueden enmarcar en la categoría adecuado y ocho todavía presentan algunas dificultades en sus vínculos con los estudiantes, padres, madres, y trabajadores por lo que se ubican entre medianamente, poco y no adecuado.

En estos centros existen conflictos y no se comprenden en ocasiones las orientaciones de los organismos superiores con claridad. Por otra parte las organizaciones estudiantiles y organismos de masas no desempeñan un rol protagónico.

Cinco sujetos, (19,2%), de los implicados ejercita realmente el trabajo en equipo y su estilo de dirección es participativo. En sus colectivos se respira una atmósfera de confianza y respeto pudiendo ubicarse en la categoría de muy adecuado. En estos lugares se garantiza la participación activa y estable de los reservistas y dirigentes de las organizaciones en los análisis y solución de problemas del centro.

El 50% de los sujetos no siempre es lo suficientemente comunicativo y propone al colectivo el debate de situaciones para encontrar posibles arreglos. El estilo de dirección no es autoritario pero los reservistas carecen del suficiente vínculo con las masas. En el desarrollo del proceso de dirección cuatro reservistas, (15%) manifiestan rasgos de ordeno y mando, poca participación en las actividades y desconocimiento de los directivos de las cuestiones que aquejan a los trabajadores aspectos que les ha sido señalado en las visitas y entrenamientos.

Cinco reservistas atienden las necesidades de los estudiantes y del colectivo laboral sistemáticamente y se trabaja por resolverlas. El (53,8%), 14 jóvenes ejecuta esta tarea con frecuencia. Ocho prestan insuficiente atención a las necesidades del claustro en general. En este indicador coincide el hecho son los centros educacionales donde ha habido

retroceso los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje. Los reservistas han presentado dificultades para dirigir los diferentes procesos por presentar inconsistencias en su preparación y ejercicio de un estilo de dirección inapropiado.

El 65%,(17) sujetos han modificado su proceder en las reuniones con la familia y se comprueba que son más orientadoras por tanto la calidad en la ejecución de las mismas es adecuada. Los reservistas manifiestan comprensión en que la relación escuela-familia no puede reducirse a un vínculo informativo formal. En algunos centros observados se aprecian formas de apoyo que comprometen a los padres y madres de los estudiantes con dificultades.

El indicador relacionado con el control de los recursos materiales y financieros se ha modificado. El 61,5% de los investigados ejecutan esta actividad de forma adecuada lo que se pone de manifiesto en los controles gubernamentales y auditorías que han supervisado esos centros. Se comprueba de forma sistemática la utilización de los recursos materiales y financieros con la participación de los trabajadores en todas las áreas. Diez sujetos verifican la utilización de estos frecuentemente. Cuatro jóvenes se mantienen en la categoría de medianamente adecuado y cuatro entre poco y no adecuado valorando que en estos lugares no se ha logrado implicar a los trabajadores en este proceso.

El 69,2% de los miembros de la REP planifican, organizan y desarrollan sistemáticamente actividades del centro con la comunidad. (Casa de Cultura, Instituciones sociales y de salud). Ocho consideran esta actividad sólo en fechas conmemorativas fundamentalmente trabajos voluntarios, topes deportivos, y visitas a la casa de Cultura.

Se controlan los planes individuales de los subordinados sistemáticamente y estos se analizan con la participación de los docentes y la de sus superiores en el 53,6% de la muestra. En el caso de seis miembros de la REP, la revisión se ejecuta por los superiores sin la intervención de los

docentes para valorar los resultados del desempeño. Resulta preocupante que el 23,6% de los reservistas aún analicen las dificultades de los docentes sólo en la etapa de emitir el certificado de evaluación profesoral.

Al comparar los resultados, posterior a la implementación de la estrategia en la dimensión I se reconocen avances si se tiene en cuenta que 67 respuestas estuvieron en el rango de adecuado, superior en doce al pretest mejorando sustancialmente en indicadores como el conocimiento de los fundamentos de la planificación corriente, el empleo de las TIC y la participación y atención a la superación de los docentes. Seis se mantienen en las categorías poco y no adecuado en el indicador de asistencia a eventos y publicaciones aspecto en el que se avanza aunque es una prioridad seguir perfeccionándolo.

Con respecto a la dimensión II en el posttest el peso de valor de escala varió de 82 respuestas correctas contra 66 en el pretest en las categorías de muy adecuado y adecuado constatando adelantos en indicadores como organización y control a clases y a otras actividades del PDE, planificación, organización y control del colectivo pedagógico y los órganos de dirección y el análisis de las incidencias.

Liderazgo: dimensión III sufrió un considerable ascenso en las categorías de muy adecuado y adecuado con 103 respuestas en las categorías de muy adecuado y adecuado superior al pretest en 38 con una recuperación significativa en indicadores como comunicación orientadora y persuasiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y organización de actividades con la comunidad. El control de los recursos materiales y financieros y el plan individual de los subordinados son indicadores en los que se debe continuar trabajando por la importancia que ambos revisten en la eficiencia del desempeño directivo. Ver (Anexo 11)

Un análisis detallado de los cambios operados en los reservistas permite comprender que se han producido avances sustanciales en un grupo de

indicadores como la comunicación y las relaciones interpersonales con el colectivo, los padres, las madres y la comunidad. Existe una coincidencia en el hecho que los reservistas que han modificado su estilo de dirección, están brindando una atención más adecuada a sus colectivos laborales y las actividades con los padres y madres son más orientadoras y la labor de las organizaciones y organismos es más protagónica.

No obstante a lo anteriormente planteado se debe continuar trabajando en la atención a las necesidades de los colectivos laborales y estudiantiles, la organización de actividades con la comunidad y sus instituciones y la supervisión a las tareas que se planifican en los planes individuales de los docentes para que no queden en el marco de la formalidad.

3.3. Resultados de la consulta a especialistas.

Se aplicó una encuesta (Anexo 12) a diez profesionales que en calidad de informantes claves, cumplen a juicio de la autora los requisitos de preparación profesional, años de experiencia en la labor educativa, investigativa y de dirección, participación en actividades de preparación y superación de directivos y reservas, asistencia a eventos nacionales y en el exterior, y disposición a participar en la tarea. Seis laboran en otras instituciones fuera de la provincia.

Todos están vinculados al trabajo con los directivos y reservas dentro del sector educacional. El 100% obtuvo la categoría académica de master; seis son Profesores Auxiliares y cuatro asistentes. Los informantes respondieron a las interrogantes formuladas de la forma que a continuación se relaciona.

ITEM 1.

Tiene un alto nivel de aplicabilidad. La estrategia contribuye a facilitar la preparación de los miembros de la REP perfecciona el desempeño directivo de los reservistas.

Permite a los reservistas instruirse con elementos teóricos y prácticos en del proceso de dirección educacional a partir del análisis de temas relacionados con varias ramas del saber.

Pertrecha a los jóvenes de conocimientos teóricos y prácticos para elevar su preparación.

Asegura a los miembros de la Reserva Especial Pedagógica su preparación a través de la participación en diferentes modalidades de superación y vías de trabajo metodológico.

ITEM 2.

Es una necesidad actualmente. La estrategia ayuda a solucionar las carencias que manifiestan hoy los miembros de la Reserva Especial Pedagógica. Conducirá a los reservistas a desarrollar habilidades comunicativas y de gestión utilizando las potencialidades del grupo en que desarrolla su actividad. Su introducción permite que los reservistas se motiven por buscar vías que facilitan su labor como dirigentes.

Es necesario dar seguimiento al proceso de preparación. La estrategia asegura que los jóvenes se nutran de elementos teóricos y prácticos y los pongan en práctica en el proceso de dirección educacional.

ITEM 3

Posee un buen nivel científico y actualidad al abordar el proceso de preparación desde la concepción marxista leninista y martiana tomando como esencial la unidad cognitivo afectiva y el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Es de gran utilidad por estar estrechamente vinculada con la realidad de la escuela cubana y por su nivel científico. Las acciones provocan el perfeccionamiento del desempeño directivo de los sujetos.

Su actualidad está dada en que contribuye a resolver una realidad del proceso de dirección educacional. En esta se caracteriza al movimiento con sus posibilidades y retos y se pone en práctica una estrategia para fortalecer el proceso de dirección de directivos jóvenes que propician la obtención de mejores resultados en su desempeño.

El nivel científico lo corrobora todo el proceso seguido desde el diagnóstico del estado actual del problema hasta las acciones que se desarrollan en la estrategia.

Aborda un aspecto de gran actualidad al brindar una estrategia que conduce a perfeccionar el proceso de preparación y de dirección de la escuela.

La autora consultó una bibliografía variada y actualizada y sustenta la estrategia en concepciones psicopedagógicas y filosóficas que responden a la política del Estado Cubano y del Partido Comunista.

Se estructura en correspondencia con criterios actualizados de la Metodología de la Investigación Educativa.

ITEM 4.

Se considera oportuno dar seguimiento al resultado de la aplicación de la estrategia. Su práctica se puede extender a otros grupos que conforman la cantera de directivos jóvenes como la Reserva Especial Técnica (RET).

3.4. Análisis de los resultados de las acciones de la estrategia.

La aplicación de las acciones demostró que se operaron cambios en los reservistas no sólo en el incremento del nivel de conocimientos adquiridos sino en el desempeño de sus funciones con efectividad en las instituciones escolares donde laboran.

Se desarrolló el diplomado de DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL para los miembros de la REP. De los 26 reservistas matriculados concluyeron el mismo el 80,7%. La asistencia se comportó al 90,2% siendo las causas fundamentales de las ausencias la mala planificación de tareas en el sistema de trabajo del municipio y lejanía del domicilio. Veintiún reservistas defendieron sus trabajos finales con buena calidad. El 69,2% de ellos obtuvo calificación de cinco puntos. El 46,5% fue promovido a responsabilidades superiores: el 40% a jefes de

departamento; el 22,2%, a directores de centros y el 2% a directores municipales. El resto de los reservistas en la actualidad se encuentra en funciones de subdirectores de centros y municipales.

Debe valorarse como un aspecto no superado el hecho de que el 28,7% está trabajando en función de presentar su tema de aspirantura para la realización de doctorado en el territorio situación que no se manifiesta de igual forma en la Universidad de Ciencias Pedagógicas donde la cantidad de jóvenes incorporados a la formación doctoral es superior aunque aún insuficiente. Un aspecto positivo es que 21 integrantes de la muestra son profesores de las sedes pedagógicas. El 38,6% posee la categoría docente de instructor, el 57,4% de asistente y el 19,6% son auxiliares.

Se logró vincular al 95% de los jóvenes al estudio de temas políticos en las Escuelas Municipales del Partido y al debate de estos en los talleres y reuniones metodológicas en las instituciones donde laboran.

En materia de planificación corriente se logran avances sustanciales en el dominio de los aspectos normativos del MINED y se observan mejoras en el proceso de planificación y organización de las tareas de la práctica escolar aunque no se han superado del todo las inconsistencias con la ejecución del control de las actividades.

En las visitas se comprobó que el 71% trabaja por prioridades y el 85,7% tiene un adecuado dominio sobre como analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección. Se garantiza un buen nivel de comunicación y trabajan en equipo en la búsqueda de soluciones a problemas del proceso de enseñanza aprendizaje con la participación de las organizaciones y factores de la comunidad.

En preparación para la Defensa Nacional y Territorial resulta favorable la situación de los reservistas. El 42,6% ha participado en la escuela Provincial de la Defensa y el resto matriculó y aprobó las asignaturas de las escuelas municipales.

Con relación al control de los recursos materiales y financieros se manifiestan resultados positivos sobretudo en las acciones de organización y supervisión de los mismos con la participación del claustro de docentes. En el 57,4% de los centros dirigidos por miembros de la reserva que han sido objeto de acciones de control interno no se han detectado insuficiencias. Se analiza la utilización del presupuesto en el consejo de dirección y con los trabajadores.

Al finalizar las primeras acciones se aplicó un cuestionario, (Anexo 13) cuyo propósito era obtener información acerca del grado de satisfacción ante las actividades de preparación realizadas.

De los 26 reservistas que llenaron el cuestionario, 21 contestaron en las categorías de totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo a planteamientos como:

- Cuando recibo una buena preparación experimento un sentimiento de satisfacción profesional.
- La preparación la veo como un reto en mi actividad.
- Me siento comprometido (a) con la superación impartida.
- Mis subordinados(a) valoran altamente mi desempeño por la preparación recibida.
- Me siento en mejores condiciones para desempeñarme como director (a) porque la misma me propicia el conocimiento para seguir profundizando en diferentes temáticas.
- Me ha permitido cuestionarme los métodos de dirección que empleo y mejorar mi actuación como directivo.
- Reconozco con frecuencia el valor de la preparación que recibo y lo que me falta por aprender.

Con los resultados anteriores y previo análisis con los profesionales de los departamentos de cuadros de la Dirección Provincial de Educación y la Universidad de Ciencias Pedagógicas se retroalimentó la estrategia del proceso de preparación y se procedió a ejecutar una segunda convocatoria del diplomado, la realización de cursos, talleres y visitas de ayuda metodológica para comprobar la efectividad de las acciones.

Se amplió la muestra a 40 reservistas que corresponden a las siguientes educaciones: el 30% a la Educación Infantil y Secundaria Básica, el 30 % a Media Superior; el 27,5% a la educación Técnico-Profesional y el 12,5% pertenecen a la Universidad de Ciencias Pedagógicas.

Después de la implementación de la estrategia se constató que el nivel de preparación alcanzado es superior y se ha ganado en el desempeño directivo. Todavía persiste el problema de las incoherencias en la planificación de tareas cuestión que no sólo depende de los reservistas.

Se aprecia un aumento de la promoción de los reservistas a cargos de dirección y estabilidad de los que ya estaban en todas las educaciones excepto en la Universidad de Ciencias Pedagógicas donde el trabajo es insuficiente.

3.5. Evaluación complementaria de los resultados de la aplicación.

Al concluir el curso escolar 2006-07, la investigadora aplicó una encuesta, (Anexo14) a 26 reservistas con el objetivo de conocer el grado de aceptación de las actividades de preparación realizadas y como los mismos perciben que éstas han contribuido en su desempeño directivo. Se seleccionó al 38,4% de los sujetos que participaron en la primera convocatoria del diplomado y al 15% de los que asistieron a la segunda

A la interrogante relacionada con su valoración sobre la incidencia de la Universidad de Ciencias Pedagógicas en los municipios el 76,5% de los reservistas la catalogan entre excelente y bien. Un 23% considera que es regular.

En la segunda pregunta se solicitaba su evaluación sobre el impacto de la preparación en los resultados de sus centros educacionales. El 76,5% de los reservistas la consideran entre excelente y bien y seis opinan que es regular para un 23,07%.

El tercer elemento estuvo vinculado con la apreciación de los cursistas de los resultados de su trabajo una vez recibida la preparación. El 97% responde en la categoría de bien o sea que sienten que se ha elevado la efectividad en el desempeño directivo.

La cuarta pregunta solicitaba la valoración del impacto de la preparación en los resultados de los colectivos que dirigen. El 76% de los reservistas contestaron afirmativamente en los rubros de excelente y bien y seis regular.

El ciento por ciento de los reservistas explican que las acciones del proceso de preparación les facilita los sustentos teóricos para la comprensión y análisis de los problemas del proceso de dirección de la escuela principalmente sobre como planificar, organizar y regular el proceso docente educativo en el centro y las relaciones no sólo con los subordinados sino también con las organizaciones y organismos de la comunidad.

La pregunta cinco invitaba a recomendar otros temas para el debate. El 69,2% de los reservistas se refirieron a la dirección por objetivos. El 100% expresa que no se debe suprimir nada de lo que está planificado en la

estrategia por el desconocimiento que algunos reservistas manifiestan ya que no han recibido estas temáticas anteriormente. Todos consideran muy adecuada la organización de las actividades.

El 30,7% de los sujetos propusieron el tema sobre cómo lograr mediante diferentes vías fortalecer la preparación política en alumnos y docentes y sobre el control de los recursos materiales y financieros.

Se impartió el curso de Dirección Educacional y una vez concluido este se aplicó una encuesta, (Anexos 15), para conocer nivel de aceptación sobre lo recibido. De los 20 reservistas encuestados, el 85% de los reservistas otorga una calificación entre 9 y 10 puntos en la pregunta referida a dar una puntuación a la actividad en su conjunto y el 15% lo ubica entre siete y ocho puntos. Ninguna respuesta descendió en la escala de siete puntos por tanto todos consideran que esta vía de preparación les aportó suficientes elementos para dirigir los procesos.

Al finalizar la encuesta se requerían sugerencias para mejorar el trabajo. El 63% respondió lo siguiente:

1. Analizar el sistema de trabajo actual y las formas para hacerlo más viable desde las instancias superiores hasta la base.
2. Mantener los talleres y generalizarlos hasta nivel de escuela para socializar las experiencias entre reservistas de un mismo municipio.
3. Preparar a los directivos no miembros de la REP en temas de dirección para que perfeccionen el proceso de dirección.
4. Profundizar en los temas de Control Interno fundamentalmente en el estudio y aplicación de la Resolución No. 6/98 del Ministerio de Finanzas y Precios referida a la compra de mercancías y las regulaciones para el control y manipulación del efectivo y la Resolución No 56/2000 del Banco Central de Cuba sobre las cuentas por cobrar y pagar por las entidades del estado.

Al concluir las visitas y entrenamientos se aplicó la técnica de recopilar lo positivo, negativo e interesante, (PNI) en la que los reservistas expusieron lo siguiente:

POSITIVO

- ❖ La participación activa de los directivos en el análisis de las causas de los problemas y las vías de solución.
- ❖ Los estudios de casos que se presentaron sobre problemas reales que ocurren en las instituciones educativas derivados de la falta de preparación y control de los directivos a determinadas actividades.

NEGATIVO

- ❖ Las insuficiencias en la cobertura de personal docente hacen que los reservistas no puedan dedicar suficiente tiempo para la instrumentación de lo aprendido pues algunos están cubriendo grupos como docentes.

INTERESANTE

- ❖ Las experiencias vertidas por algunos miembros de la Reserva Especial Pedagógica con buenos resultados en su trabajo, quienes tienen declarada sus escuelas microuniversidad.

Otras fuentes consultadas.

Se muestrearon los registros de entrenamientos y los informes de visitas de las instancias superiores: municipio, provincia y universidad pedagógica. Los propósitos de esta actividad se centraron en:

1. Revisar la documentación de los consejos de dirección para valorar la profundidad de los análisis del cumplimiento de los indicadores y soluciones que se proponen a los problemas de aprendizaje.

2. Valorar la aplicación de la política de cuadros. Análisis de la preparación que reciben los miembros de Reserva Especial Pedagógica así como la promoción de estos a cargos de dirección.

3. Evaluar el desempeño de los reservistas una vez recibido las primeras acciones de preparación.

En la revisión de las actas se demostró que la calidad del aprendizaje se analiza de forma endeble quedando las valoraciones en muchos casos en lo descriptivo del fenómeno y no se observa un seguimiento lógico a los acuerdos adoptados.

Otro elemento en que se profundizó fue en la utilización que le dan los reservistas a las informaciones del grupo de calidad. Se constató que se examinan los resultados de los instrumentos aplicados por asignaturas sin que exista una valoración profunda de los productos con la participación de todos los factores en la búsqueda de soluciones colectivas.

En el análisis documental también se valoraron los criterios que tienen los directivos para evaluar el desempeño de los reservistas por lo que se revisaron las evaluaciones profesoriales y de cuadros de los dos últimos cursos. Se reconoce en la función docente metodológica que no se debate con suficiente profundidad la preparación y control a clases u otras formas de organización del proceso de enseñanza aprendizaje en su colectivo; se presentan insuficiencias en la orientación y control del trabajo independiente y no se proponen los niveles de ayuda necesarios para que los estudiantes se apropien de conocimientos.

Se señala la carencia de conocimientos sobre los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y el uso de los laboratorios para controlar esta actividad en el PDE y el no uso de las teleclases, video clases y software de forma sistemática sin embargo

eso no aparece reflejado con esa claridad en la evaluación profesoral del 40.3 % de los reservistas.

En la función de orientación educativa aunque se han dado pasos en la concepción y aplicación de los instrumentos y en el procesamiento de la información se debe continuar indagando en la determinación de las regularidades y causas en función de las potencialidades y carencias de los estudiantes y en los métodos de control de los reservistas pues estos han presentado fallas en algunos casos por realizarse de forma asistemática.

La función investigativa es la más deprimida sobre todo en lo referido a la escasa presentación de resultados científicos en eventos, redacción de ponencias y artículos. Los reservistas, en entrevista con la investigadora, argumentan carencia de tiempo y tener que cumplir innumerables tareas administrativas.

A pesar de que se ha ganado en el desempeño directivo en la dimensión liderazgo debe profundizarse si las relaciones con la familia son suficientes pues la comunicación no siempre es oportuna y orientadora.

Otra cuestión de importancia medular es el pobre trabajo con la Reserva Especial Técnica producto de una mala selección y seguimiento de los jóvenes de las escuelas de economía situación que se hace más compleja con el envejecimiento paulatino del personal que labora en esas instituciones.

Se observaron la planificación y desarrollo de los consejos de dirección municipales de los municipios Sancti Spíritus y Cabaiguán. En estas actividades también participaron los subdirectores de secundaria básica y de la educación técnica y profesional que atienden los municipios. El

objetivo fundamental de la actividad era valorar nivel de preparación de los reservistas para abordar los temas a discutir y estilo de dirección predominante para la toma de decisiones.

El director y los subdirectores, tres de ellos miembros de la REP, condujeron la actividad de forma positiva. Todos mostraron preparación para razonar y debatir cada tema objeto de valoración y llevaron propuestas de medidas a considerar por el colectivo lo que aligeró el tiempo de reunión y propició una participación conjunta en la discusión.

Se participó en las reuniones de orientación y control del trabajo con los reservistas que son directores de escuelas. Las principales temáticas tratadas en reuniones metodológicas están relacionados con el Sistema de Defensa Nacional y Territorial como parte del Subsistema de Seguridad Interna, medidas para continuar la actividad educacional en caso de presentarse alguna situación excepcional, la Planificación Estratégica en el sector educacional, Documentos que conforman el Sistema Normativo del MINED, el estilo y métodos de dirección educacional.

También se valoró la importancia de una adecuada Organización Escolar como condición básica para el buen funcionamiento de cualquier institución educativa.

Otros criterios sobre la aplicación de la estrategia de preparación

Con el propósito de enriquecer las acciones de la estrategia dirigida al fortalecimiento de la preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica que redunde en un desempeño directivo superior se intercambió con otras personas quienes por su experiencia aportaron valoraciones a tener en cuenta.

Se recepcionaron los juicios valorativos de 16 directivos con un promedio de 12 años en el sector. De ellos dos inspectores provinciales, dos jefes de enseñanzas, tres entrenadores de cuadros, dos jefes de departamentos del territorio y dos de la universidad pedagógica, cuatro directores de escuelas y una metodóloga. Todos licenciados y con gran experiencia en el trabajo de preparación de directivos y reservas quienes calificaron de manera favorable la planificación, organización, ejecución y control de las acciones de la estrategia.

Los directivos explican que el cumplimiento de las acciones de preparación les facilitó a los reservistas los recursos teóricos para la comprensión y análisis de los problemas de dirección de los procesos de la escuela principalmente sobre como planificar, organizar y regular el proceso docente educativo en el centro y las relaciones no sólo con los subordinados sino también con las organizaciones y organismos de la comunidad.

En el quinquenio 2005-2010 se produjo un cambio significativo en la cuantía, composición y promoción a responsabilidades de dirección de los miembros de la REP. En la actualidad el movimiento cuenta con 590 integrantes. Trescientos ochenta y cinco pertenecen al movimiento con más de dos años de experiencia. Fueron promovidos a cargos de dirección educacional el 72,2%. Un análisis de la membresía por educaciones permite observar un ascenso en la cantidad de reservistas por educaciones en las que resaltan la Educación Infantil con 202 integrantes, seguidos de Secundaria Básica y Preuniversitario con 101 y 131 reservistas respectivamente.

La promoción escalonada de aquellos con potencialidades para ser directores municipales es una cuestión no superada totalmente. Otras responsabilidades a la que pudieron ser promovidos como subdirector de escuela y jefes de departamentos o ciclos son aún insuficientes en el primer caso en primaria con ocho para un 0.03% y en secundaria nueve lo

que significa un 0.06%. La promoción de los reservistas a jefes de ciclo y departamentos aún es limitada en la educación infantil; y en secundaria los jefes de departamento constituyen el 1,7%.

Se superan en la actualidad mediante cursos de postgrado y diplomados el 97,8% de los miembros de la REP y el 91% está cursando la Maestría en Ciencias de la Educación. La incorporación a la formación de doctoral todavía no avanza como se espera en el territorio no así en la universidad donde los resultados son más alentadores.

3.6. Triangulación de los datos obtenidos.

La investigadora procedió finalmente a la triangulación de fuentes entre investigadores para constatar si estas coinciden o no con los resultados obtenidos para esto se basó en los argumentos de Ruiz Aguilera, (1999) quien explica que la triangulación constituye una de las técnicas más empleadas para el procesamiento de los datos en las investigaciones cualitativas, por cuanto contribuye a elevar la objetividad del análisis de los datos y a ganar una relativa mayor credibilidad de los hechos.

Todas las fuentes convergen en la necesidad de implementar la estrategia de preparación por considerar que responde a la Política de Preparación de los Cuadros y reservas del Estado Cubano en particular del sector educacional. Se muestran resultados superiores en el control al proceso docente educativo en 12 centros educacionales lo que significa el 46% de los tomados en cuenta en la investigación.

El 69% de los reservistas ha afianzado el trabajo en equipo y la toma de decisiones colegiadas. Este indicador se considera positivo pues el estilo y los métodos de dirección se han perfeccionado en los centros donde están ubicados. El 63,7% de los encuestados y entrevistados reconoce mejoras en la exigencia por el desarrollo y uso del lenguaje y las relaciones de

respeto con la familia así como la participación del Consejo de escuela y las instituciones de la comunidad en la solución de los problemas.

Se observan progresos en cuanto al cumplimiento del horario en 14 de los centros visitados y en el 72,8% de estos se obtuvo buenos resultados en los controles internos y por auditorías.

Los juicios emitidos corroboran que la planificación corriente de la institución escolar ha experimentado mejorías sin embargo las dificultades con la actualización del diagnóstico y su sistemático uso constituye un aspecto señalado que se mantiene como deficiencia en el desempeño de los miembros de la REP comprobado en las visitas metodológicas e inspecciones.

En el presente capítulo se han expuesto las conclusiones de la evaluación por expertos de la estrategia del proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica y de su implementación en la práctica mediante un pre-experimento pedagógico. Se reflejan, además, los resultados de un conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican para enriquecer los datos con el propósito de elevar el nivel de confiabilidad de la evaluación resultante. La triangulación metodológica permite validar la estrategia propuesta por cuanto el análisis e interpretación de los mismos evidencia el comportamiento positivo de todos los indicadores establecidos y con ello el logro de la elevación del nivel de desempeño directivo como consecuencia de la aplicación de la misma.

CONCLUSIONES

La universidad cubana enfrenta un reto en el cambio trascendental de la dirección de los procesos donde es estratégica la formación del Capital Humano. La sistematización de la información científica consultada evidencia la importancia que se concede en la formación de ese capital a la preparación de los directivos, considerándose en ella no solo la acumulación de saberes y el desarrollo de habilidades, sino también la capacidad de liderazgo para conducir los procesos sociales.

La Reserva Especial Pedagógica surge como un movimiento político para revitalizar la cantera de directivos y reservas del sector educacional, sin embargo, en la caracterización del estado actual de la misma se constatan insuficiencias en el proceso de preparación como la falta de objetividad en su concepción y organización y la carencia de un control sistemático en el cumplimiento de las acciones, lo cual ha afectado el logro de la efectividad de dicho movimiento.

Se propone una estrategia de preparación de la Reserva Especial Pedagógica sobre la base del desarrollo del liderazgo y del pensamiento estratégico, de la determinación adecuada de los objetivos y la selección y combinación de diferentes vías que favorezcan el intercambio vivencial y el vínculo de la teoría con el accionar directivo.

La evaluación de la estrategia de preparación a través del criterio de expertos y con el aporte de opiniones de otros profesionales de probada competencia contribuyó a su perfeccionamiento y permitió constatar que la misma resulta factible y efectiva para el logro del objetivo propuesto.

Los resultados de su aplicación evaluados a través de un pre-experimento pedagógico en complementación con otros métodos evidencian que la estrategia propuesta fortalece la preparación de los miembros de la REP.

RECOMENDACIONES

1. Divulgar los referentes filosóficos, jurídicos, pedagógicos y psicológicos de la propuesta que se presenta en esta tesis, a fin de que los directivos que trabajan con los miembros de la Reserva Especial Pedagógica favorezcan dar continuidad al proceso de preparación.
2. Profundizar en el estudio del impacto de la implementación de la propuesta de estrategia y validar sus resultados.
3. Proponer a la dirección de Universidad de Ciencias Pedagógicas “Silverio Blanco Núñez” y a la Dirección Provincial de Educación extender la puesta en práctica de la estrategia al resto de los municipios de la provincia de Sancti Spíritus.
4. Proponer la posible adecuación de la misma para conducir el proceso de preparación de la Reserva Especial Técnica.

Referencias bibliográficas

- (1) Castro Ruz, F. (1980). Discurso de clausura en la Asamblea de la FEU.
- (2) Partido Comunista de Cuba. (1975). Tesis y Resoluciones.
- (3) Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica del V Congreso.
- (4) Marx, Carlos y Engels, F. (1973) Obras Completas. t.1 y 3.
- (5) Ares Guillermina. (2000:16). Discurso de de Fidel Castro en Guayabal de Nagua, Sierra Maestra, 4 de febrero 1959. La Habana: Editora Política.
- (6) Borrego, O. (2001). *El che: el camino del fuego*. La Habana: Ediciones Imagen Contemporánea.
- (7) Becker, G. (2002). La inversión en Talento como valor de futuro. *Revista Capital Humano*. No 153, marzo.
- (8) Cabrera E. (2006) en el artículo ¿Cultura económica, capital humano y pedagogía? Recuperado de <http://www.monografia.com>.
- (9) Bueno, Eduardo (1999). Gestión del Conocimiento y Capital, Aprendizaje y Capital Intelectual. *Boletín Club Intellect* N° 1. Diciembre – Enero.
- (10) Cruz Suárez, y González, E. (2007). Estudio del marco teórico del capital humano como creador de valor. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>.
- (11) Rodríguez, Simón: (1985) Estado actual de la escuela y nuevo establecimiento de ella. Segunda parte: Capítulo I. Caracas: Colección Libros *Revista Bohemia*.
- (12) De la Luz y Caballero, J. (1991). *Informe sobre la Escuela Náutica*. En Escritos educativos. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- (13) Martí Pérez, J. (1963). *Monumento a Hidalgo*. Obras Completas, t. 6. La Habana: Editorial Nacional de Cuba.
- (14) Rodríguez Vivanco, Martín (1984). *Inspección escolar. Principios y técnicas para mejorar la enseñanza* t.1. La Habana: Editorial S. A.
- (15) Prieto Figueroa, L. B. (2007). *El magisterio americano de Bolívar*. Caracas, Fundación Editorial el Perro y la Rana. Biblioteca Popular para los Consejos Comunales.

- (16) Castro Ruz, F (1965). Discurso en el Acto de Graduación de 90 Estomatólogos 18 junio. Recuperado de periódico *Granma*, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>.
- (17) Partido Comunista de Cuba. (1975). *Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Departamento de Orientación Revolucionaria del Partido Comunista de Cuba.
- (18) Guevara de la Serna, E. (1967). *El cuadro, columna vertebral de la Revolución*. En *Obras Escogidas*. Casa de las Américas, La Habana.
- (19) Comenio, J. A (1971). *Didáctica Magna*. Madrid: 2a. Edición, Editorial Reus, S.A.
- (20) De la Luz y Caballero, J. (1991). *Informe sobre la Escuela Náutica*. En *Escritos educativos*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- (21) García Batista, G. (2009). *Fundamentos de la investigación educativa*. Módulo I de la maestría en Ciencias la Educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- (22) Petrovski, A. V. (1977). *Psicología General*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- (23) González Maura, V. y otros. (2004). *Psicología para educadores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- (24) Álvarez de Zayas, C. (1996a)). *Hacia una Escuela de Excelencia*. La Habana: Editorial Academia.
- (25) Manzano Guzmán, R. y Morales Pérez, J. (1999). *La Dirección de la escuela: Reto hoy y siempre*. Material en soporte digital.
- (26) Sierra Salcedo, R. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. Tesis doctoral. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- (27) Columbié Santana, M. (1999). *La Superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer Milenio*. La Habana: *Folleto gerenciales*.
- (28) Pain, A. (1989). *¿Cómo evaluar las acciones de capacitación?* Buenos Aires: Ediciones Vergara.
- (29) Rodríguez García, F. (1990). *Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- (30) Ministerio de Educación, Cuba. (2000). *Reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación*. En Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
- (31) Addine Fernández, F. (2004). (Compiladora) *Didáctica, teoría y práctica*. La Habana: Editorial. Pueblo Educación.
- (32) Remedios González, J. M. (2007). *Profesionalidad y evaluación del desempeño de las Universidades Pedagógicas Cubanas: Retos y Perspectivas*. La Habana: Evento Internacional Pedagogía (Curso Pre-evento).

BIBLIOGRAFÍA

Addine Fernández, F. (2004). (Compiladora) *Didáctica, teoría y práctica*. La Habana: Editorial. Pueblo y Educación.

Afanasiev, V. G. (1997). *Dirección Científica de la Sociedad*. Moscú: Editorial Progreso.

Alonso M. C. (1996). *Aplicaciones tecnológicas en la enseñanza para adultos*. Madrid: ANCED.

Alonso Rodríguez, S. (1997a)). *Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED*. La Habana: Impresión ligera de la Dirección de Cuadros del MINED, Cuba.

Alonso Rodríguez, S. (1999 b)). *El Sistema de Trabajo del MINED*, Tesis doctoral. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.

Alonso Rodríguez, S. (2007c)) *El entrenamiento metodológico conjunto: un método revolucionario de dirección educacional*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

Alonso Rodríguez, S. y Sánchez Carmona, P. (1992). *Alta gerencia educacional*. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.

Álvarez, B. C. (1998a)) *Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en Educación Superior*. La Habana: Editorial GEPES.

Álvarez, B. C. (1997b)). *Diseño Curricular en la Educación Superior*. MES. Documento en soporte digital.

Álvarez de Zayas, C. (1996a)). *Hacia una Escuela de Excelencia*. La Habana: Editorial Academia.

Álvarez de Zayas, C. (1999b)). *La Escuela en la Vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Andréu Gómez, N. (2005). *Metodología para elevar la profesionalización docente en el diseño de tareas docentes desarrolladoras*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas, "Félix Varela", Villa Clara.

Ansoff, H. I. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Visto en

Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *Un enfoque innovador del management*.

Libro reproducido por el Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Añorga Morales, J. y otros. (1995). La educación avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. *Boletín Educación Avanzada*. 1(1) (dic). CENESEDA-ISPEJV. La Habana.

Aubrey, D. (1993). *Gerencia del desempeño*. México, D. F.: Mc Graw – Hill.

Augier Escalona, A. (2000a)). *Metodología para la elaboración e*

implementación de la estrategia escolar. Tesis inédita de Maestría. Holguín:

Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero".

Augier Escalona, A. (2000b)). *Liderazgo y Dirección Estratégica: Pilares de la Dirección Educacional*. La Habana: Congreso Internacional Pedagogía. Curso pre-evento)

Baxter Pérez, E. y otros. (2002). *La escuela y el problema de la formación del hombre*. En Compendio de Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Becker, G. (2002). *La inversión en talento como valor de futuro*. *Revista Capital Humano*. No 153, marzo.

Benítez, J. M. (2000). *Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos*. Recuperado en: [http:// www.monografías.com](http://www.monografías.com)

Bencomo Cabrera, R. (2002). *Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica*

en las direcciones municipales de educación. Tesis inédita de Maestría. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

Blanchard, K. (2000) *Talentos y Habilidades del Líder*. Recuperado de: <http://www.forja.com>

Bringas Linares, J. A. (1999a)). Propuesta de modelo de planificación universitaria. Tesis doctoral. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

Bringas Linares, J. A. (2001b)). *Teoría y práctica de la Dirección Educacional*. Curso 08. La Habana: Evento Internacional de Pedagogía. Folleto impreso.

Borrego Linares, O. (2001). *El che: el camino del fuego*. La Habana: Ediciones Imagen Contemporánea.

Bueno Campos, E. (1999). Gestión del Conocimiento y Capital, Aprendizaje y Capital Intelectual .Boletín Club Intellect N° 1. Diciembre – Enero.

Burova, S. (1977). *Cuestiones de la formación del sistema de preparación y superación de los cuadros administrativos*. Moscú: Editorial Progreso.

Cabrera Elejalde, O. (2009). *¿Cultura económica, capital humano y pedagogía?* Recuperado de <http://www.monografía.com>.

Calderón Mora, M. M. (2007). El desarrollo de los miembros de la PRE-REP. Tesis doctoral. Sancti-Spíritus: Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán "Silverio Blanco Núñez".

Campistrous, L. y Rizo, C. (2000). Indicadores e investigación educativa (primera parte). *En Ciencias Pedagógicas*. Recuperado de <http://cied.rimed.cu/revista/p12/portada/laportada1r2.html>

Chandler, A .D. (1962) Estrategia y estructura. Visto en Menguzzato, M. y Renau, J. *Un enfoque innovador del management*. Libro reproducido por el Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Carnota, O. (1980). *De administración para dirigentes*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

Casallas, J. M. (1998). *La nueva dirección de personas*. Barcelona: Editorial

Barcelona.

Castellanos Simons, B. (1998). *Investigación Educativa: Nuevos Escenarios*.

ISP "Enrique José Varona". Facultad de Ciencias de la Educación. Libro en soporte digital

Castillo Quintana O. M. (2008). *Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Villa Clara, Cuba.

Castro Ruz, F. (1959a)). Discurso en Guayabal de Nagua, Sierra Maestra, 4 de febrero. En periódico Noticias de hoy.

Castro Ruz, F (1965b)). Discurso en el Acto de Graduación de 90 Estomatólogos 18 junio. Recuperado de periódico *Granma*, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>.

Castro Ruz, F. (1980) Discurso pronunciado en la clausura del II Congreso de la FEU, La Habana, diciembre. En diario *Granma*. Cuba

Castro Ruz, F. (1984c)). Discurso por el 26 de Julio en Cienfuegos. En diario *Granma*. Cuba.

Castro Ruz, F. (1959-1986d)). *Ideología, Conciencia y Trabajo Político*. La Habana: Editora Política.

Castro Ruz, F. (2001d)) Discurso en el Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria. 7 de septiembre. Recuperado de periódico *Granma*, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Cassasus, J. (1998). *Escritos sobre calidad de educación básica*. Material fotocopiado.

Cerezal Mezquita, J y Fiallo, J. (2005). *¿Cómo Investigar en Pedagogía?* ISP Enrique José Varona. Facultad de Ciencias de la Educación. Libro en soporte

digital.

Codina A. (1988). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para su trabajo efectivo? *Folleto Gerenciales*. La Habana: CCED.

Colectivo de autores. (1991). *Caracterización de los principales problemas que afectan la efectividad de la educación*. Informe de resultados de investigación. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Impresión Ligera.

Colectivo de autores. (1984). *Pedagogía*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas: Editorial Pueblo y Educación.

Columbié Santana, M. (1999). *La Superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer Milenio*. La Habana: *Folleto gerenciales*.

Comenio, J. A (1971). *Didáctica Magna*. Madrid: 2a. Edición, Editorial Reus, S.A.

Consejo de Estado: (2000). *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno*. Decreto ley no. 196. En Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.

Consuegra Hernández, P. E. (2007). *Estrategia de preparación de la Reserva Especial Pedagógica*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech". Ciego de Ávila, Cuba

Corrales Herrera, D. (1998). *Cómo debe ser un director de escuela*. La Habana: En folleto impreso.

Corrales D. y Pérez, C. (1976). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Cuesta Santana, A. (1999). *Tecnología, Gestión y Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.

Cruz Suárez, Y. y González Paris, E. (2007). *Estudio del marco teórico del Capital Humano como creador de valor*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com>.

Chiavenato, H. (1997). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona.

De la Luz y Caballero, J. (1991). Informe sobre la Escuela Náutica. En Escritos educativos. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ferreira Báez, F. y otros. (1997). Problemas fundamentales de la organización escolar: Planificación y organización del trabajo de la dirección de la escuela. *En Seminario nacional a dirigentes y metodólogos de las direcciones provinciales y municipales de educación*. La Habana: MINED.

Ferdinand, F. (1992). *Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. Mc Graw – Hill.

Fernández, J. R. (1986). Desarrollo de la Educación en Cuba. La Habana: Evento Internacional *Pedagogía*.

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista Proyecciones*. Año2, Número 9 Febrero-Marzo.

García Batista, G. (2009). *Fundamentos de la investigación educativa*. Módulo I de la maestría en Ciencias de la Educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

García Ramis, L. y otros. (1996). *Los retos del cambio educativo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Maura, V. y otros. (2004). *Psicología para educadores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Pires, M. y otros. (1984). Principios básicos de dirección en los centros pedagógicos de nivel superior. En *Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación*. La Habana: Ministerio de Educación.

González Rey, F. (1998a)). *Personalidad, Salud y Modo de Vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Rey, F. (1995b)). *Comunicación, Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Guerra Zaldívar, M. (2005). Adaptado del manual que forma parte de la tesis *Evaluación de la calidad del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos*. Tesis doctoral. Holguín. En soporte digital.

Guevara de la Serna, E. (1967). *El cuadro, columna vertebral de la Revolución*. En Obras Escogidas. La Habana: Casa de las Américas.

Hernández S. y otros (1984). *Dirección de la Producción*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Hernández Sampieri, R. y otros. (2003). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Kachalina, L. M. (1971). *Organización científica del trabajo de dirección*. Moscú: Editorial Ekonomika.

Coontz, H. (1987a)). *Elementos de Administración*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Coontz, H. (1998b)). *Administración Moderna. 5ª Edición*. Editorial Mc. Graw Hill.

Coroliov, F. (1977). *Lenin y la Pedagogía*. Moscú: Editorial Progreso.

Labarrere, G. y Valdivia, P. (1991). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

Lage Dávila, C. (1998a)). *Discurso en el acto nacional de reconocimiento a los cuadros más destacados del Estado y del Gobierno*. Recuperado de [http //www.](http://www.)

cuba.gobierno/discursos.cu/

Lage Dávila, C. (2002b)). *Memorias del Seminario Iberoamericano IBERGECYT "Propiedad y exploración en la economía del conocimiento"*. La Habana.

Lazcano Herrera, C. (2007). *Capital Humano, en busca de un contexto*. La Habana: La Habana: Facultad de Economía, Universidad de la Habana. Recuperado de [http:// www.fec.uh. cu](http://www.fec.uh.cu).

Lazo Díaz, O. (2007). Estrategia de superación para los directivos de la educación técnica y profesional de Ciudad de la Habana con el uso de los medios audiovisuales. Tesis inédita de maestría. Universidad de La Habana.

Lenin, V. I. (1977). *La formación de los cuadros*. Moscú: Editorial Progreso.

López Hurtado, J. y otros. (2000). *Fundamentos de la Educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

López Ruiz, M. M. (2003). *Diseño de capacitación para los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la provincia de Sancti-Spíritus*. Tesis inédita de maestría. Villa Clara: Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela".

Machado J. R. (1990). *Formación de Cuadros Y Dirección Científica desde el Subdesarrollo*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Machado Rodríguez, D. (2009). *Cultura Política en Cuba*. La Habana: Casa Editora Abril.

Manzano Guzmán, R. y Morales Pérez, J. (1999). *La Dirección de la escuela: Reto hoy y siempre*. Material en soporte digital.

Martí Pérez, J. (1963a)). *Monumento a Hidalgo*. Obras Completas, t. 6. La Habana: Editorial Nacional de Cuba.

Martí Pérez, J. (1990b)). *Ideario Pedagógico*. La Habana: Editorial Pueblo y

Educación.

Martínez Llantada, M. (2005). *Metodología de la Investigación Educativa. Desafíos y polémicas actuales*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Martínez Mollinedo, Carlos. (2009). *Concepción teórico-metodológica sobre el per Varela*". Santa Clara. Cuba.

Marx, C. y Engels, F. (1973). *Obras. t.1 y 3*. Moscú: Editorial Progreso.

Maslow, A. H. (1943). Motivation and Personality. En *Psychological Review*. N. 4. Vol. 50.

Ministerio de Educación de la República de Cuba (1996). *El trabajo con la REP a partir del curso 95 - 1996*. Material mimeografiado. Dirección de Cuadros.

Ministerio de Educación de Cuba. (1997). *Compendio de materiales sobre política de cuadros*. La Habana. Dirección de Cuadros del MINED. Material impreso.

Ministerio de Educación de Cuba. (2000). Orientaciones metodológicas para desarrollar el proceso de Planificación Estratégica La Habana: Dirección de Cuadros.

Ministerio de Educación de Cuba. (2000). *Resumen del trabajo anual. Año escolar 1999-2000*. La Habana: Impresión ligera.

Ministerio de Educación de Cuba. (2000). *Reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación*. En Documentos Rectores de la Política de Cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.

Ministerio de la Educación Superior de Cuba. (2004). Reglamento de la Educación de Postgrado. Resolución No. 132.

Ministerio de Educación de la República de Cuba. (2009-10). *Dirección de Cuadros. Estrategia de preparación de las reservas de cuadros del MINED*. La Habana. Material en soporte digital.

Miranda, O. y Ortega, J. (1987). El socialismo y el hombre en Cuba:

significación y vigencia. *Revista Cubana de Ciencias Sociales*. Sep.-dic.

Monzó Sánchez, J. (2000). *El aprendizaje de un directivo*. Recuperado de <http://www.AreaRH.com>

Morales Peix, S. I. (2003). *Estrategia de preparación y superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria básica de la provincia de Camagüey*. Tesis inédita de maestría. Camagüey, Cuba.

Muguerzia Muguerzia, P. (1986). *Teoría general de la dirección socialista*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Nocedo de León, I. y otros. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa*. Tomo II. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Odiorne, G. (1994). *Administración de personal*. México. D. F.: Editorial Limusa

Omarov, A. M. (1977). *Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad*. Tomo 1. La Habana: Editorial ORBE.

Orientaciones Metodológicas para desarrollar el proceso de Planificación Estratégica en el MINED hasta el curso 2003-2004. Material en formato eléctrico.

Pain, A. (1989). *¿Cómo evaluar las acciones de capacitación?* Buenos Aires: Ediciones Vergara.

Partido Comunista de Cuba. (1975). *Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Departamento de Orientación Revolucionaria del Partido Comunista de Cuba.

Partido Comunista de Cuba. (1975). *Tesis y Resoluciones*. La Habana: Editora Política.

Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica V Congreso del PCC. En *diario Granma*. 7 de noviembre.

Pérez Betancourt, A. (2000). *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. La

Habana: Ediciones Revolucionarias.

Pérez, J. O. y Valcárcel, N. (2005). *Método Delphy*. La Habana: Universidad “Enrique José Varona”. Material impreso.

Pérez Matos y otros (2004). *Dirección y organización de las instituciones educacionales cubanas*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

Pérez Rodríguez, G. y Nocedo de León I. (1996). *Metodología de la investigación educacional I y II*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Peters, T. y Austin, N. (1987). *Pasión por la Excelencia*. La Habana: Edición revolucionaria.

Petrovski, A. V. (1982). *Psicología General*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Pino Guzmán, E. M. (1999a)) *Algunos antecedentes y enfoques actuales de la dirección científica y su aplicación en la escuela contemporánea*. Camaguey: Universidad Pedagógica “José Martí”. En soporte digital.

Pino Guzmán, E. M. (2005b)). *Teoría y quehacer pedagógico de Paulo Freire*. En CD-ROM Maestría en Ciencias de la Educación, Módulo 1, La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.

Prieto Figueroa, L. B. (1983). *El magisterio americano de Bolívar*. Caracas, Fundación Editorial el Perro y la Rana. Biblioteca Popular para los Consejos Comunales.

Portuondo Vélez, Á. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? En *Temáticas Gerenciales Cubanas*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

Puerta de la Fuente, C. (2009). *El taller: una alternativa de forma de organización del proceso pedagógico*. Recuperado de:
http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/Textuales/Articulos/El_Taller_pdf.

Ramírez Urizari, L. A. y Toledo Fernández, A. M. (2005). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com>

Remedios González, J. M. (2007). *Profesionalidad y evaluación del desempeño de las Universidades Pedagógicas Cubanas: Retos y Perspectivas*. La Habana: Evento Internacional Pedagogía (Curso Pre-evento)

Reyes Ponce, A. (2000). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. I Parte. México, D. F: Editorial Limusa.

Rico Montero, P. (2004). *Proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador en la escuela primaria. Teoría y práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Rodríguez Orestes, F. y Alemañy Ramos, S. (1988). *Enfoque, dirección y planificación estratégica. Conceptos y metodología*. Impresión Ligera. Ministerio de Educación Superior. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

Rodríguez García, F. (1990). *Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Rodríguez Maillard, C. (2001). Definición de Capital Humano. En *Revista Forum*: Unidad 4, 26 enero.

Rodríguez Martínez, R. (2002). *Propuesta del sistema de formación permanente de directores escolares*. Tesis inédita de maestría. Cienfuegos: Instituto Superior Pedagógico "Conrado Benítez".

Rodríguez, Simón. (1985). Estado actual de la escuela y nuevo establecimiento de ella. Segunda parte: Capítulo II Constitución, en *Obras escogidas de Simón Rodríguez*, t.1, seleccionadas por la Universidad Simón Rodríguez. Caracas: Colección Libros *Revista Bohemia*.

Rodríguez Vivanco, M. (1984). *Inspección escolar. Principios y técnicas para mejorar la enseñanza* t.1. La Habana: Editorial S. A.

Rodríguez Luís, E. y Sánchez, L. (1996a)) La mejora del desempeño directivo. En *Revista Capital Humano*, No 93, octubre.

Rodríguez Luís, E. y Sánchez, L. (1996b)). Cómo mejorar el desempeño directivo. En *Revista Capital Humano* No 94, noviembre.

Rosental, M y Lundin, P. (1981). *Diccionario filosófico*. La Habana: Editora Política.

Rubinstein, S. L. (1946). *Fundamentos de la Psicología General*. Moscú

Rubinstein, S. L. (1946). *Fundamentos de la Psicología General*. Moscú

Ruiz Aguilera, A. (1999). *Metodología de la Investigación Educativa*. Brasil: Editorial Grifo Chapeco.

Ruiz, Karia A. (2000). *La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones*. Recuperado de [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Ruiz Pérez, A. M. (2007). *La Integración de Conceptos matemáticos a partir de las relaciones conceptuales clásicas en la educación preuniversitaria*. Tesis doctoral. Sancti-Spíritus. ISP Capitán "Silverio Blanco Núñez".

Sánchez Carmona, P. (1999). *La Excelencia en la Dirección Educacional*. Curso 13. La Habana: Folleto Impreso.

Sánchez Linares, F. (1986). *Filosofía marxista leninista: materialismo dialéctico e histórico*. La Habana: Universidad de La Habana.

Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación y de los Institutos Superiores Pedagógicos. (1989) La Habana: Empresas Impresoras Gráficas MINED,

febrero.

Sierra Salcedo, R. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. Tesis doctoral. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

Tabloide Especial. (2004). *Seminario Nacional para el Personal Docente*. La Habana: Ministerio de Educación.

Tabloide Especial. (2006). *Seminario Nacional para el Personal Docente*. La Habana: Ministerio de Educación.

Temáticas Gerenciales Cubanas. (1999). En *Folletos Gerenciales del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES*. La Habana.

Valdesprietio, M. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa*. Santa Clara: Universidad Pedagógica "Félix Varela Morales". En soporte digital.

Valiente Sandó, P. (2001). La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo. En *Folletos Gerenciales*. V (9).

Vallejo Curbelo, I. (2002). *Superación profesional para directivos, reservas y profesores del IPVC "Manuel Ascunce"*. Tesis inédita de maestría. Santa Clara: Universidad Pedagógica "Félix Varela".

Varona, Enrique José (1992). Discurso en el Teatro Nacional, 30 de agosto de 1903, en *Trabajos sobre educación y enseñanza*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Veguería, L. (1998). Dirección Estratégica. En *Folletos del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección*. La Habana.

Vitier, Cintio. (1995). *Ese sol del mundo moral*. La Habana: Ediciones Unión.

Wall Stephen, J. (1996). *Estrategias innovadoras*. México. D. F: Prentice Hall

Hispanoamericana.

Wayner, M. y Robert, N. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Editorial Prentice-Hall.

Wright, T. (1993). Mental health in work performance: Results of a Longitudinal Field Study. Business Source Elite Database. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. December. Vol.66, Issue 4.

ANEXO 1.

“Situación de la Reserva Especial Pedagógica de la provincia por enseñanzas.

Mayo 2005

<i>Municipios</i>	<i>Prim</i>	<i>Presc</i>	<i>Esp</i>	<i>S. B</i>	<i>Preun</i>	<i>Adulto</i>	<i>Tec</i>		<i>Tot. Gen.</i>
							<i>T</i>	<i>M</i>	
S. Spiritus	32	15	6	18	5	0	2	7	85
Cabaiguán	5	5	4	6	18	4	0	1	43
Yagüajay	4	5		4	1	0	1	1	16
Trinidad	7	1	7	10	3	1	2	1	32
Fomento	2	0	0	6	3	0	2	0	13
La Sierpe	7	1	0	6	5	1	0	1	21
Taguasco	5	2	1	10	2	0	0	0	20
Jatibonico	1	3	0	2	4	0	1	1	12
DPE	8	2	1	6	12	0	2	0	31
Total General	71	34	19	68	53	6	10	12	273

Anexo 2

Cuestionario. Principales tareas y desempeño directivo.

Objetivo. Obtener información sobre las principales tareas que desarrollan los reservistas.

Nombre: _____

Cargo: _____

Municipio: _____

1. Describa su trabajo. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades – deberes? . Por favor, ordénelos por importancia.

2. ¿Cuáles son los principales factores que reducen su efectividad en el desempeño?

3. ¿Qué es lo que le desagrada hacer como reservista?

4. ¿Cómo podrían ayudarle los directivos de la UCP a ser más efectivo en su desempeño en la escuela?

5. ¿Qué podría hacer su superior para ayudarlo a ser más objetivo en su trabajo?

6. ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas que tendrá que enfrentar en los próximos meses en la educación en que se encuentra ubicado?

7. ¿Qué planea hacer para resolver esos problemas?

8. ¿Qué le gustaría que se incluyese en la estrategia de preparación en materia de Dirección Educacional?

ANEXO 3. Encuesta.

Objetivo: Obtener información acerca de la preparación de los reservistas con relación a los componentes del Sistema de Preparación de los cuadros y reservas.

Nombre y Apellidos: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo en el cargo: _____

Experiencia en Educación _____ Experiencia en Dirección _____

Centro de trabajo _____

Tipo de Centro: _____

Municipio: _____

Ser franco con su respuesta facilitará planificar una preparación diferenciada para alcanzar calidad en los resultados del proceso de dirección.

1. Relacione las acciones de preparación que usted ha recibido en el último año en los diferentes componentes.

Temas	Duración	Modalidad	Tiempo
-------	----------	-----------	--------

Dirección Educacional:

Político-Ideológico:

Defensa:

Económico:

Técnico-Profesional:

2. En cuanto al componente técnico profesional, ¿Qué superación ha realizado en los últimos 3 años?

Post grados.

Diplomados

Maestrías

Doctorados

Tutorías

3. Marque con una X los aspectos en que considera necesaria el proceso de preparación.

_____ Transformaciones en la enseñanza en que trabaja.

_____ Temas relacionados con el control de los recursos.

_____ Temas vinculados con la preparación para la defensa.

_____ Nuevos enfoques en la Dirección Educacional.

_____ Actualización de conocimientos en la Didáctica de las asignaturas.

_____ Investigación educativa

Otros:

4. Según su apreciación, ¿Las posibilidades actuales de preparación pueden ser llevadas a la práctica desde la UCP?

Si_____ No_____

De marcar sí, Justifique su respuesta

Anexo 3.1

Tablas de la caracterización de la REP

Caracterización de la Reserva Especial Pedagógica.

Tabla No. 1

Organismo	Total de REP	Categoría Docente				Sexo		Edad Promedio	Años Experiencia
		Acad	Inst.	Asist	Aux	F	M		
UCP	17	11	16	8	----	18	4	30	6
DPE	180	4	0	0	0	100	80	26	4

Acad.- Académica

Inst- Instructor

Asist- Asistente

Aux.- Auxiliar

Tabla No.2

Preparación de la REP por componentes.

Encuestado	Dirección	Político-Ideo.	Defensa	Economía	Téc. Prof.
26	16	26	10	9	20

Tabla No. 3
Situación del componente técnico- profesional.

Total Enc.	Post Grados	Diplomados	Maestrías	Doctorados	Otras formas
26	26	15	9	-----	----

Tabla No. 4

Aspectos en los que solicitan preparación

Total Encuestados	Temas de Dirección	Temas Políticos	Actualización Pedagógica	Control Económico	Prep. Defensa
26	26	20	18	26	18

Tabla No. 5

Situación de la preparación de la REP en la UCP

Total REP	Dirección	Político Ideológico	Defensa	Económico	Técnico Profesional
24	16	24	18	12	24

Anexo 4

Autodiagnóstico del desarrollo grupal. (Tomado de las técnicas aplicadas por la Dra. Guerra Zaldívar.)

Objetivo: Determinar el grado en que el reservista propicia el desarrollo del grupo en su institución escolar.

Marque una X en la casilla que considere más conveniente por la correspondencia que existe con su forma de actuar y las afirmaciones que se realizan.

No	Afirmaciones	Siempre	Frecuente	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Garantiza que sus colaboradores conozcan los objetivos a corto, mediano y largo plazo					
2	Logra que hagan suyos los objetivos					
3	Les da participación en decisiones que corresponden a su área de responsabilidad					
4	Les demuestra confianza en el desempeño de sus funciones					
5	Delega tareas de importancia					
6	Acostumbra a motivarlos y no obligarlos					
7	Reflexiona sobre las causas de los errores cometidos					
8	Escucha y se esfuerza en comprender sus razones, aunque no esté de acuerdo con Usted					
9	Conoce sus expectativas, intereses y aspiraciones					
11	Analiza cómo obtener el máximo aprovechamiento de las capacidades de los subordinados					
12	Valora la necesidad del desarrollo profesional de sus colaboradores					
13	Logra comunicación con el grupo y entre sus miembros					
14	Logra un clima psicológico agradable					

ANEXO 5

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA “SILVERIO BLANCO NÚÑEZ” SANCTI SPÍRITUS

Título: DIPLOMADO EN DIRECCIÓN EDUCACIONAL

Autora: MSC. Martha Margarita López Ruiz.

I. Explicación necesaria

Toda institución educacional exige una proyección integral en el trabajo de dirección, de forma tal que se logre una correcta formación de los estudiantes y se asegure, con la efectividad necesaria, la adecuada atención al desarrollo político ideológico, la formación de valores morales, físicos y estéticos y de preparación laboral.

En el actuar de los directivos que proceden de la Reserva Especial Pedagógica se constata falta de preparación para el desempeño de sus funciones, desconocimiento en lo técnico -profesional, carencias desde el punto de vista desconocimiento de Dirección Científica Educacional, Organización Escolar y control de los recursos, humanos, materiales y financieros que no lo convierten en un líder capaz de instruir a sus subordinados y conducirlos hacia objetivos y metas superiores.

Como parte del estudio exploratorio realizado en una investigación llevada a cabo por la autora, dirigida a la búsqueda de vías que perfeccionen el actual sistema de preparación de los directivos miembros de la Reserva Especial Pedagógica, se aplicaron diversos instrumentos con el objetivo de caracterizar a los actuales reservistas que trabajan fundamentalmente en el nivel medio, en la provincia de Sancti Spíritus. De los resultados obtenidos, se pueden hacer numerosas valoraciones e inferencias, pero llama la atención lo siguiente:

- No siempre las acciones de preparación se proyectan a partir de una correcta determinación de las necesidades de aprendizaje.
- Se promovieron por ser miembros de la REP aunque sin una preparación general para el cargo por lo que el proceso de dirección se desarrolla de forma empírica y en ocasiones prima la espontaneidad e improvisación.
- La calidad de la evaluación del desempeño ha sido poco objetiva al no reflejar el desarrollo del sujeto en el proceso pedagógico.
- El evaluado no ha participado directamente en la elaboración de su plan individual de forma tal que pueda interiorizar sus carencias y conocer sus potencialidades.

- Una vez en el cargo han dedicado más tiempo a los aspectos organizativos de la escuela que al trabajo docente-metodológico.
- No poseen una correcta preparación para poder ejecutar el control de los recursos que tienen los centros

II. Objetivo General: Proponer una estrategia para fortalecer el proceso de preparación de los miembros de la REP que le facilite el desempeño directivo en cualquier institución educativa.

III. Caracterización del curso

El programa está compuesto de siete cursos independientes con una unidad inseparable a la hora de dirigir cualquier proceso de dirección. Se selecciona un grupo de temáticas que hacen que cada curso aporte la información necesaria que enriquezca la preparación de los reservistas y cuadros. Se alterna con la realización de actividades prácticas, encaminadas a lograr que los participantes desarrollen habilidades de dirección hasta lograr su preparación en una cultura de dirección educativa.

En los encuentros presenciales se abordará sólo el contenido imprescindible para fundamentar la Cultura de Dirección Educativa y perfeccionar las habilidades y capacidades que exige el Diplomado. Por tanto, en el desarrollo de las actividades académicas se emplearán métodos propios del cuarto nivel de enseñanza, lo que implica que la apropiación de los conocimientos deberá realizarse –fundamentalmente-- mediante el estudio independiente orientado como parte de las actividades no presenciales.

Las formas organizativas que se utilizarán –predominantemente-- son los seminarios, los cuales serán planificados y realizados en correspondencia con las actividades laborales e investigativas que los diplomantes realizarán en el puesto de trabajo.

El uso de los medios de enseñanza estará condicionado por los métodos que sean seleccionados.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

El sistema de evaluación tiene como fin esencial, comprobar el cumplimiento del objetivo general del diplomado y los objetivos específicos de cada curso, así como valorar.

Con este fin, se evaluarán todas las actividades incluidas en el programa del diplomado mediante los siguientes tipos:

a) Evaluación sistemática. Esta es realizada en las sesiones presenciales por los profesores de los cursos en función del desarrollo de habilidades y capacidades para fortalecer una cultura de dirección educativa y el desempeño directivo.

b) Evaluación parcial. Esta se realiza por los profesores de los cursos durante la realización de talleres programados.

c) Evaluación final, realizada a través de un ejercicio que cada compañero (a) presentará y defenderá ante un tribunal.

Dosificación: El contenido se dosifica en siete cursos que se imparten como aparecen en la tabla siguiente:

DOSIFICACIÓN DEL CONTENIDO

No	Cursos	Créditos	Act. Acad.	Act. Inv.	Total
1	La investigación científica en la dirección de instituciones educativas	2	40	28	68
2	El proceso de dirección.	2	40	28	68
3		2	40	28	68
4	Cultura de Dirección Educativa. El Sistema de Dirección del MINED: Subsistemas	3	50	28	78
5	Bases científicas de la organización en las instituciones educativas. El trabajo Preventivo.	2	30	28	58
6	El control interno en la institución educativa.	2	40	28	68
7	La informática al servicio de la dirección de instituciones educativas.	2	40	28	68
	TOTAL	14	280	196	476

REQUISITOS PARA EL INGRESO.

1. Ser graduado universitario vinculado a la labor de dirección en el MINED y miembro de la Reserva Especial Pedagógica de los grupos provincial y municipales. Los cursistas tienen la posibilidad de seleccionar todos o cualquiera de los cursos que componen el diplomado de acuerdo a sus intereses.
2. Presentar por escrito una SOLICITUD PERSONAL DE INGRESO expresando la disposición de mantenerse.

3. Presentar por escrito una AUTORIZACIÓN PARA EL INGRESO que se comprometa con su participación en las actividades.

ASEGURAMIENTOS

Cada directivo que autorice a sus RESERVISTAS a matricular el diplomado, deberá ofrecerles la posibilidad de actuar transformadoramente sobre el SISTEMA DE DIRECCIÓN de la institución bajo su mando.

Cursos.

- I. La investigación científica en la dirección de instituciones educativas. (40 horas)
Dra. C. Mercedes Calderón Mora
- II. El Proceso de dirección. (40 horas)
Dra. Mercedes Calderón Mora.
- III. Cultura de Dirección Educacional. El Sistema de Dirección del MINED: Subsistemas. (50 horas)
MSc. Martha Margarita López Ruiz
- IV. Bases científicas de la organización en las instituciones educativas. El trabajo Preventivo. (30 horas)
MSc. Margarita Pérez
- V. El Control Interno en la institución educativa. (40 horas)
MS c. Humberto Calderón y Martha López
- VI. La informática al servicio de la dirección de instituciones educativas. (40 horas)
MS. C Humberto Calderón Echeverría

CURSO: EL PROCESO DE DIRECCIÓN

Objetivo: Aplicar creadoramente algunos métodos, técnicas y procedimientos socio psicológico para el logro de una administración eficiente de los recursos humanos, de modo que contribuya al buen funcionamiento de la institución educativa.

Temáticas:

- La Psicología y Sociología como ciencias sociales que fundamentan la dirección de la conducta y los modos de actuación de las personas. La comunicación. Su esencia como fenómeno social.
- La comunicación como contenido y forma de la actividad productiva. La interrelación entre las categorías "COMUNICACIÓN" y "DIRECCIÓN". Correlación de las "habilidades comunicativas" y las "habilidades directivas".

- Funciones generales de la COMUNICACIÓN. La actividad de dirección en la educación como una función de "comunicación social". la comunicación profesional. Su esencia, formas y exigencias éticas.
- La comunicación grupal. Tipos de grupos. Trabajo en grupo. Técnicas de trabajo grupal.

Bibliografía

Augier Escalona, A. (2005). *La gestión de la información y el conocimiento: desafíos de la dirección educacional contemporánea*. Material de apoyo para el curso pre congreso Pedagogía. Ciudad de La Habana

Bringas Linares, J. A. y Reyes Piña, O. (2005). *La administración educativa en la experiencia cubana*. Material de apoyo del curso pre congreso Pedagogía 2005. La Habana.

Carbonell, J. (2003). *Algunas consideraciones teóricas y prácticas sobre el desarrollo de las reuniones como método de dirección en la escuela*". Material en soporte digital. La Habana.

Codina Jiménez, A. (2002). Habilidades directivas. ¿Por qué, para qué, cómo? En "Folletos Gerenciales", Año VI. No. 2. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Febrero. Pág. 4.

Codina Jiménez, A. (2002). Saber escuchar para una dirección efectiva. En "folletos gerenciales", Año VI. No. 10. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Octubre. Pág. 4.

Colectivo de autores. (1997). *Selección de lecturas sobre administración educacional*. Parte 1. Potosí-Bolivia: Editorial AB.

Cornejo, M. A. (1992). "Excelencia en la educación". Impresión ligera. Colegio de Graduados en Alta Dirección. México.

Manzano Guzmán, R. y Morales Pérez, J. (2005). *El director educacional y la tecnología de la dirección*. En CD del evento Pedagogía. La Habana.

Pérez Mato, D. (1999). Motivación laboral eficiente. Aspectos claves para su comprensión". La Habana. En *Revista Varona*. No.29 ISP "Enrique José Varona".

CURSO: Cultura de Dirección Educacional. El Sistema de Dirección del MINED: Subsistemas

Objetivo:

- Argumentar y ofrecer estrategias sobre cómo dirigir instituciones educacionales a tenor con los retos que presenta el mundo hoy de manera que se eleve la preparación de los miembros de la REP para elevar su desempeño .

- Demostrar los métodos de Dirección Científica Educacional que contribuyen a perfeccionar la calidad de la educación.

Temáticas:

- I. Concepción dialéctico materialista de la dirección.
- II. Bases sociológicas y pedagógicas de la Dirección Educacional en Cuba.
- III. El Sistema de Dirección del MINED: Sus subsistemas.
- IV. Funciones generales de dirección y su concreción en la escuela. Organización del tiempo del director.
- V. Estilos de dirección y toma de decisiones. El trabajo en equipo y las reuniones efectivas.
- VI. La Dirección Estratégica.

Bibliografía.

- Alonso Rodríguez, S. H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Colectivo de autores. (2001). *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Machado Noa, N. (2002). La eficiencia de la dirección: un enfoque para su evaluación. En "FOLLETOS GERENCIALES". Año VI. No. 5. Pág. 16. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Mayo.
- Ministerio de Educación. (2000). *Documentos normativos del trabajo metodológico*. La Habana: Impresión ligera
- Pino Guzmán, .E. (2002). *Algunos aspectos a considerar en la dirección científica contemporánea.* Artículo impreso y en soporte electrónico. Centro de Documentación e Información Pedagógica del Instituto Superior Pedagógico "José Martí. Camagüey.

CURSO: La investigación educativa en la dirección de instituciones educativas.

Objetivo: Aplicar los fundamentos de la investigación educativa en las diferentes actividades a realizar en el puesto de trabajo y el diseño teórico-metodológico de una investigación educacional, para iniciar la preparación del ejercicio que se presentará como parte de la evaluación final del diplomado.

Temáticas:

- La dialéctica materialista como enfoque en la Investigación Educativa. La actividad científica como proceso y resultado.

- La lógica de la investigación educativa. Etapas de la investigación. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.
- La comunicación de los resultados de la investigación científica. Requisitos para la comunicación escrita del trabajo científico.
- La introducción de resultados en la práctica. Planificación de acciones necesarias.

Bibliografía.

Addine Fernández, F. (2005). La investigación en las ciencias de la educación. Algunos enfoques contemporáneos. Conferencia central introductoria del Simposio 14 "Las Ciencias de la Educación". La Habana: Evento Pedagogía.

Best, J. (1972). *¿CÓMO INVESTIGAR EN EDUCACIÓN?* Madrid: Editorial Morata.

Bisquerra, R. (1989). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*. Barcelona: Ediciones CEA.

Castellanos Simons, Beatriz. (2000). *TALLER DE PROBLEMAS ACTUALES DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*. Materiales de apoyo y apuntes para la construcción de un ECRO acerca de la investigación educativa.

Chirino Ramos, M. (2003). *Comunicación de los resultados de investigación*. Material digitalizado. La Habana: ISP Enrique José Varona.

García Batista, G. (1999). *Investigación educacional para maestros*. Material digitalizado. La Habana: ISP Enrique José Varona.

Nocedo I. y otros. (2000). *Metodología de la investigación educacional*. Segunda Parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

CURSO: Bases científicas de la organización escolar en las instituciones educativas.

Objetivo: Rediseñar el sistema de Organización e Higiene Escolar a partir de la aplicación de las normas de ORGANIZACIÓN e HIGIENICO-PEDAGÓGICAS más adecuadas para la optimización de la dirección del proceso docente-educativo y del proceso de dirección.

- La ORGANIZACIÓN E HIGIENE ESCOLAR como base científica del SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN E HIGIENE DEL TRABAJO en las instituciones educativas. Su objeto de estudio, finalidad, tareas, sistema categorial y métodos de investigación. Su relación con otras ciencias. Su aplicación en la práctica social.
- La salud física y mental. Sus principios e indicadores. Enfermedades más frecuente. La capacidad de trabajo como indicador de salud. Capacidad de trabajo y fatiga.
- Higiene del proceso pedagógico. Organización del puesto de trabajo: factores físicos del ambiente, mobiliario, medios de enseñanza y

materiales de estudio. Carga docente. Régimen de vida del escolar y el horario docente.

Bibliografía.

Borroto Chao, R. (2005). *Escuelas y universidades como promotoras de salud en Cuba*. La Habana: En CD del Evento Pedagogía.

Carvajal Rodríguez, C. (2005). *Propuesta para una mejor integración de la promoción de la salud a la organización escolar*. La Habana. En CD del Evento Pedagogía.

Chiong Molina, M. O. (1995). *Higiene de la actividad docente*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Fuentes Sordo, O. (1999) *Organización higiénica del régimen de trabajo en el huerto y el taller de educación laboral en la enseñanza primaria*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógica. La Habana: ISP Enrique José Varona.

Fuentes Sordo, O. y García Batista, B. (2004). *La organización escolar: una necesidad para el éxito de la dirección educacional*". La Habana: En Revista "Varona". ISP Enrique José Varona.

García Batista, G. y otros. (2001). *Fisiología del desarrollo e higiene escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ministerio de Educación. (2000). *Modelo de la escuela primaria*. La Habana: Material digitalizado.

Pérez González, J. C. (2005). *Problemas actuales en la organización higiénica de la actividad docente educativa*. La Habana: Material de apoyo al Curso pre-evento Pedagogía.

Rico, P. y otros. (2001). *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Curso: El Control Interno en la institución escolar.

Objetivo: Demostrar el dominio teórico-metodológico de las más novedosas concepciones para la concreción adecuada de la política de control interno de una institución educativa encaminada a la optimización de la administración de los recursos materiales y financieros.

Temáticas:

- Las definiciones de CONTROL INTERNO. Sus objetivos generales, principios y tipos. ¿Es el CONTROL INTERNO un fenómeno tecnológico u organizativo?
- Componentes del Sistema de Control Interno.

- Necesidad e importancia del SISTEMA DE CONTROL INTERNO. Limitaciones inherentes a cualquier SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Bibliografía.

- Comisión de Cuadros del CECM. (2004). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana. 17 de septiembre.
- Ministerio de Educación. (2000). *Reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del ministerio de educación*. En documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
- Ministerio de Educación. (2005). *Planificación estratégica del desarrollo educacional hasta el curso escolar 2006-07*". La Habana: Impresión ligera.
- Marx, Carlos. (1965). *El capital*. Tomo 1. La Habana: Ediciones Venceremos.
- Marx, Carlos. (1966). Introducción a la crítica de la Economía Política". en "contribución a la crítica de la economía política." La Habana: Ed. Política.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución 297/03* sobre control interno.

CURSO: La informática al servicio de la dirección de instituciones educativas.

Objetivo: Demostrar el dominio teórico-conceptual y práctico acerca de las TIC, desde el proceso de dirección educacional.

Temáticas:

- Ventajas del uso de la computadora como medio de enseñanza. Correo electrónico y navegación en INTRANET e INTERNET
- Tipos de software para la enseñanza.
- La informática en la gestión de la dirección educacional.
- Algunos sitios de interés para educadores. La Educación a distancia apoyada por las TIC. Plataformas WEB para la Educación en Línea.

En este curso lo esencial es la adquisición de habilidades para trabajar con los diferentes programas de informática educativa. La evaluación es la práctica que se realiza en cada actividad docente.

Bibliografía.

Coloma Rodríguez, O. (2005). *¿Cómo utilizar el software educativo en el aula?* La Habana: Material de apoyo para el curso pre congreso Pedagogía.

Durán Jarrín, A. (2005). *Reflexiones sobre el uso de la computación en el procesamiento de la información sobre el aprendizaje de los alumnos*. La Habana La Habana: En CD evento Pedagogía.

Ferrer López, Miguel A. (2005). *Las tecnologías de la información y las comunicaciones en las transformaciones de la educación. La experiencia cubana*. La Habana: Conferencia Central Introdutoria Simposio 15, Evento Pedagogía.

Anexo5.1 Cursos

Universidad de Ciencias Pedagógicas

Capitán “Silverio Blanco Núñez”

Sancti-Spíritus

Programa de Dirección Científica Educacional

Profesores: MSc. Martha Margarita López Ruiz
MSc. Mercedes Ramón Pérez

Total de horas: 40h

Explicación necesaria

Como parte de la Estrategia de Superación de cuadros y reservas se establece la preparación en cuatro componentes y el político ideológico que atraviesa todas las acciones. La preparación en el componente de Dirección Científica es de suma importancia si se tiene en cuenta que uno de los principales problemas del territorio está vinculado con la insuficiente preparación en la Teoría de la Dirección lo que repercute en la falta de efectividad en el cumplimiento de las tareas.

El Departamento de Dirección Científica de la UCP asume la impartición de estos cursos y da seguimiento a los resultados en el desempeño de las funciones en las visitas metodológicas y especializadas. En esta preparación participan los miembros de la REP, los entrenadores de cuadros y profesores adjuntos.

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento del proceso de preparación de los miembros de la REP, profesores adjuntos y entrenadores de cuadros para dotarlos de los elementos básicos desde el punto de vista teórico y las habilidades que les permitan dirigir científicamente

Caracterización del curso.

El curso se concibe como el conjunto de temáticas que aportan el análisis de concepciones teóricas vinculadas con la realización de talleres encaminados a lograr que los participantes desarrollen habilidades de dirección según sus motivaciones, necesidades e intereses.

La evaluación se realiza de forma sistemática teniendo presente la asistencia y participación en los debates así como con un trabajo final vinculado a su nivel de dirección.

Dosificación

Tema 1. Liderazgo Educativo. Formación y desarrollo. Necesidad de una Cultura Integral de Dirección.

Tema 2. La comunicación profesional.

- Factores que favorecen la persuasión
- Causas que provocan los conflictos.
- Las formas de elocuencia deliberativa. La argumentación y refutación de ideas.

Tema 3: Las reuniones

- Tipos de reuniones
- Uso racional del tiempo del directivo

Tema 4: La toma de decisiones y solución de problemas

- Factores que influyen en la toma de decisiones.
- La decisión como un proceso
- Importancia del diagnóstico para la toma de decisiones.

Tema 5: El Sistema de Dirección de la Institución Educativa

- **Esencia y estructura del Sistema de Dirección.**
 1. El Sistema de Interacción con el medio

2. El Sistema Normativo
3. El Sistema de Gobierno
4. El Sistema Organizativo
5. El Sistema tecnológico
6. El Sistema de Trabajo

Tema 6: El trabajo metodológico. Fundamentos para su realización.

- Vías de trabajo metodológico
- Resoluciones que lo norman

Tema 7: La Dirección por Objetivos. Principales problemas.

- El trabajo con los indicadores
- El Plan de trabajo Individual

BIBLIOGRAFÍA

Addine Fernández, F. (2004). (Compiladora) *Didáctica, teoría y práctica*. La Habana: Editorial. Pueblo y Educación.

Afanasiev, V. G. (1997). *Dirección Científica de la Sociedad*. Moscú: Editorial Progreso.

Alonso Rodríguez, S. (1997). *Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED*. La Habana: Impresión ligera de la Dirección de Cuadros del MINED, Cuba.

Alonso Rodríguez, S. y Sánchez Carmona, P. (1992). *Alta gerencia educacional*. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.

Álvarez B, C. (1998) *Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en Educación Superior*. La Habana: Editorial GEPES.

Álvarez de Zayas, C. (1996a)). *Hacia una Escuela de Excelencia*. La Habana: Editorial Academia.

Álvarez de Zayas, C. (1999b)). *La Escuela en la Vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Augier Escalona, A. (2000a)). *Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar*. Tesis inédita de Maestría. Holguín: Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero.

Augier Escalona, A. (2000b)). *Liderazgo y Dirección Estratégica: Pilares de la Dirección Educacional*. Congreso Internacional Pedagogía' (Curso pre-evento) La Habana.

Benítez, J. M. (2000). *Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos...* Recuperado en: [http// www.monografías.com](http://www.monografías.com)

Bencomo Cabrera, R. (2002). *Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica en las direcciones municipales de educación*. Tesis inédita de Maestría. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

Blanchard, K. (2000) *Talentos y Habilidades del Líder*. Recuperado de: [http// www.forja.com](http://www.forja.com)

Bringas Linares, J. A. (1999). *Propuesta de modelo de planificación universitaria*. Tesis doctoral. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

Borrego Linares, Orlando (2001). *El che: el camino del fuego*. La Habana. Ediciones Imagen Contemporánea.

Bueno Campos, Eduardo (1999). *Gestión del Conocimiento y Capital, Aprendizaje y Capital Intelectual* .Boletín Club Intellect N° 1. Diciembre – Enero.

Burova, S. (1977). *Cuestiones de la formación del sistema de preparación y superación de los cuadros administrativos*. Moscú. Editorial Progreso.

Cabrera Elejalde, O. (2009). *¿Cultura económica, capital humano y pedagogía?* Recuperado de [http:// www.monografía.com](http://www.monografía.com).

Chandler, A .D. (1962) *Estrategia y estructura*. Visto en Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *Un enfoque innovador del management*. Libro reproducido por el Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Campistrous, L. y Rizo, C. (2000a). Indicadores e investigación educativa (primera parte). En *Ciencias Pedagógicas*. Recuperado de <http://cied.rimed.cu/revista/p12/portada/laportada1r2.html>

Castellanos Simons, B. (1998). *Investigación Educativa: Nuevos Escenarios*. ISP Enrique José Varona. Facultad de Ciencias de la Educación. Libro en soporte digital

Castro Ruz, F. (1984a)). Discurso por el 26 de Julio en Cienfuegos. En diario *Granma*.

Castro Ruz, F. (1959b)). Discurso en Guayabal de Nagua, Sierra Maestra, 4 de febrero. En periódico *Noticias de hoy*.

Castro Ruz, F (1965c)). Discurso en el Acto de Graduación de 90 Estomatólogos 18 junio. Recuperado de periódico *Granma*, edición digital, <http://ww.cuba.cu/gobierno/discursos>.

Castro Ruz, F. (2001d)) Discurso en el Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria. 7 de septiembre. Recuperado de periódico *Granma*, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

Cassasus, J. (1998). *Escritos sobre calidad de educación básica*. Material fotocopiado.

Codina A. (1988). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para su trabajo efectivo? *Folletos Gerenciales*. La Habana: CCED.

Colectivo de autores. (1984). *Pedagogía*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas: Editorial Pueblo y Educación.

Columbié Santana, M. (1999). La Superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer Milenio. La Habana: *Folletos gerenciales*.

Comenio, J. A (1971). *Didáctica Magna*. Madrid: 2ª. Edición, Editorial Reus, S.A.

Consejo de Estado: (2000) *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno*. Decreto ley no. 196, en Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1995). *Estrategia Nacional de Preparación*

y *Superación de los Cuadros*. En soporte digital.

Cruz Suárez, Y. y González Paris, E (2007). *Estudio del marco teórico del capital humano como creador de valor*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>.

De la Luz y Caballero, J. (1991). *Informe sobre la Escuela Náutica*. En Escritos educativos. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Fernández, J. R. (1986). *Desarrollo de la Educación en Cuba*. Evento internacional *Pedagogía*, La Habana.

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista Proyecciones*. Año2, Número 9 Febrero-Marzo.

García Batista, G. (2009). *Fundamentos de la investigación educativa*. Módulo I de la maestría en Ciencias de la Educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Maura, V. y otros. (2004). *Psicología para educadores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Rey, F. (1998(a)). *Personalidad, Salud y Modo de Vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Rey, F. (1995(b)). *Comunicación, Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Guevara de la Serna, E. (1967). *El cuadro, columna vertebral de la Revolución*. En Obras Escogidas. Casa de las Américas, La Habana.

Goontz, H. (1987). *Elementos de Administración*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Labarrere, G. y Valdivia, P. (1991). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Lazcano Herrera, C. (2007). *Capital Humano, en busca de un contexto*. La Habana: Facultad de Economía, Universidad de la Habana. Recuperado de [http:// www.fec.uh.cu](http://www.fec.uh.cu).

Lenin, V. I. (1977). *La formación de los cuadros*. Moscú: Editorial Progreso.

López Hurtado, J. y otros. (2000). *Fundamentos de la Educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

López Ruiz, M. M. (2003). *Diseño de capacitación para los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la provincia de Sancti-Spíritus*. Tesis inédita de maestría. Villa Clara: Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela".

Machado J. R. (1990). *Formación de Cuadros Y Dirección Científica desde el Subdesarrollo*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Machado Rodríguez, D. (2009). *Cultura Política en Cuba*. La Habana: Casa Editora Abril.

Manzano Guzmán, R. y Morales Pérez, J. (1999). *La Dirección de la escuela: Reto hoy y siempre*. Material en soporte digital.

Martí Pérez, J. (1990). *Ideario Pedagógico*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Martí Pérez, José (1963). *Monumento a Hidalgo*. Obras Completas, t. 6, La Habana, La Habana: Editorial Nacional de Cuba.

Martínez Llantada, Martha. (2005). *Metodología de la Investigación Educativa. Desafíos y polémicas actuales*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Martínez Mollinedo, Carlos. (2009). *Concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela". Santa Clara. Cuba.

Marx, C. y F. Engels. (1973). *Obras. t.1 y 3*. Moscú: Editorial Progreso.

Rubinstein, S. L. (1946). *Fundamentos de la Psicología General*. Moscú: Editorial Progreso

Sánchez Linares, F. (1986). *Filosofía marxista leninista: materialismo dialéctico e*

historico. La Habana: Universidad de La Habana.

Sánchez Carmona, P. (1999). *La Excelencia en la Dirección Educativa*. Curso 13. La Habana. Folleto Impreso.

Sierra Salcedo, R. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. Tesis doctoral. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

Tabloide Especial. (2006). *Seminario Nacional para el Personal Docente*. La Habana: Ministerio de Educación.

Valdesprietto, M. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa*. Santa Clara: Universidad Pedagógica "Félix Varela".

Valiente Sandó, P. (2001). La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo. En *Folleto Gerenciales*. V (9).

Anexo 5.1

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS Capitán “Silverio Blanco Núñez” Sancti Spíritus

PROGRAMA DE FUNDAMENTOS JURÍDICOS DENTRO DEL SISTEMA EDUCACIONAL

Autora: MSc. Martha Margarita López Ruiz

Total de horas: 20 h

Explicación necesaria.

La preparación en el componente jurídico es de suma importancia si se tiene en cuenta que el desconocimiento de los preceptos legales que fundamentan la actividad pedagógica profesional de dirección es uno de los principales problemas en las infracciones en que incurren los cuadros y reservas del territorio.

El Departamento de Dirección Científica de la UCP asume la impartición de este curso y da seguimiento a los resultados en el desempeño de las funciones en las visitas, inspecciones y controles económicos. En esta preparación participan los miembros de la REP, los entrenadores de cuadros y profesores adjuntos.

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento del proceso de preparación de los miembros de la REP, profesores adjuntos y entrenadores de cuadros para dotarlos de los fundamentos jurídicos e instituciones establecidas dentro del Sistema Educativo que les permitan dirigir científicamente

Caracterización del curso.

El curso se concibe como el conjunto de temáticas que aportan el análisis de concepciones teóricas vinculadas con la realización de talleres encaminados a lograr que los participantes desarrollen habilidades de dirección según sus motivaciones, necesidades e intereses.

La evaluación se realiza de forma sistemática teniendo presente la asistencia y participación en los debates así como con un trabajo final vinculado a su nivel de dirección.

DOSIFICACIÓN.

Tema1. La Constitución de la República de Cuba. Principios constitucionales.

- La soberanía popular-facultad de decisión en el pueblo.
- La supremacía del parlamento respecto a los demás órganos estatales.
- Legalidad.
- Centralismo democrático, la unidad de poder y la democracia socialista.
- Igualdad social y formal.
- Revocación.

Tema 2. Concepto de Derecho. Fundamentos de derecho establecidos en el Reglamento Ramal del MINED. Resolución 150/98 relacionada con la drogadicción, prostitución y maltrato infantil.

Tema 3: Conceptos generales definidos en la Resolución Ministerial Resolución Ministerial /03 N0.208

1. Violaciones
2. Ilegalidades

Tema: 4 Reglamento Ramal de la Disciplina del Trabajo en la actividad educacional de los trabajadores.

Bibliografía.

Constitución de la República de Cuba. La Habana: Editora Política 2010.

Código de la Familia.-Ley 1289/75

Código de la niñez y la juventud.-Ley 16/78

Sistema de Atención a menores de 16 años con trastornos de conducta.-D .L-
64/82

Resolución Ministerial No. 208/03

Anexo 5.1

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS Capitán “Silverio Blanco Núñez” Sancti Spíritus

PROGRAMA DE CONTROL INTERNO

Autora: MSc. Martha Margarita López Ruiz

Total de horas: 20 h

Explicación necesaria.

La preparación en el componente de economía es de suma importancia si se tiene en cuenta que uno de los principales problemas del territorio está vinculado con la insuficiente preparación en el control de los recursos materiales y financieros lo que repercute en la falta de efectividad en el cumplimiento de las tareas.

El Departamento de Dirección Científica de la UCP asume la impartición de este curso y da seguimiento a los resultados en el desempeño de las funciones en los controles económicos y auditorías. En esta preparación participan los miembros de la REP, los entrenadores de cuadros y profesores adjuntos.

Objetivo General

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento del proceso de preparación de los miembros de la REP, profesores adjuntos y entrenadores de cuadros para dotarlos de los elementos básicos desde el punto de vista teórico y las habilidades que les permitan dirigir científicamente

Caracterización del curso.

El curso se concibe como el conjunto de temáticas que aportan el análisis de concepciones teóricas vinculadas con la realización de talleres encaminados a lograr que los participantes desarrollen habilidades de dirección según sus motivaciones, necesidades e intereses.

La evaluación se realiza de forma sistemática teniendo presente la asistencia y participación en los debates así como con un trabajo final vinculado a su nivel de dirección.

DOSIFICACIÓN.

Tema: Sistema de Control Interno. Análisis del marco conceptual.

- Conceptos básicos a debatir.

1.- Control

- 2.-Confiabilidad
- 3.-Eficiencia
- 4.-Razonable

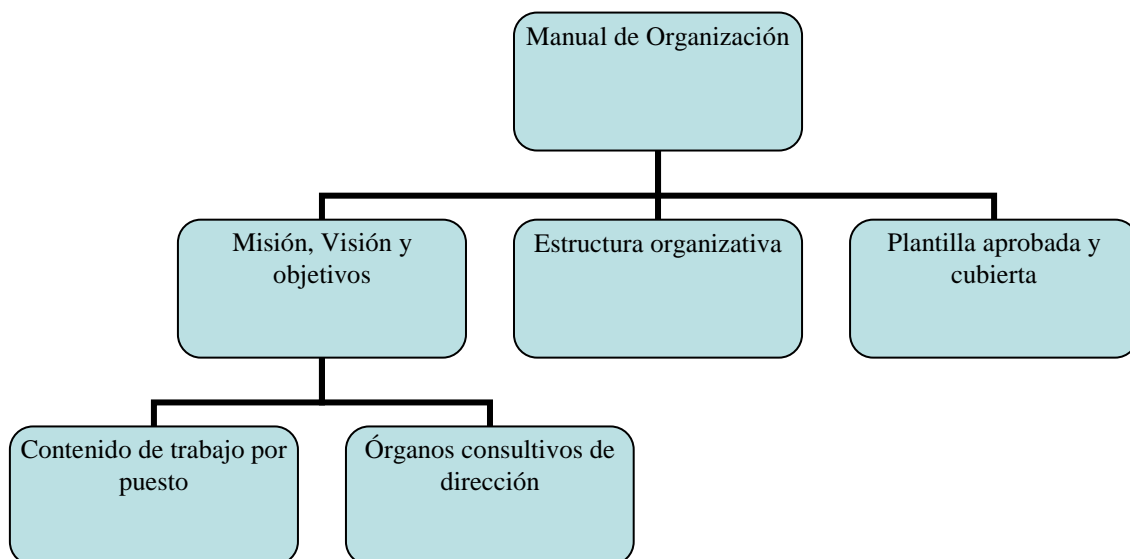
- Componentes del sistema de control

- ✚ Ambiente de Control. Constituye la columna vertebral del sistema, porque es la etapa en que se definen y establecen los aspectos organizativos que requiere la entidad para su funcionamiento, se diseña la preparación del personal creando una cultura ética y de integridad moral en todos los miembros de la organización.

Normas que componen el ambiente de control.

- a) Integridad y valores éticos: Cada institución educacional debe contar con las normas o reglas aplicables para tener una cultura ética, además de poseer el reglamento disciplinario interno que debe enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores.
- b) Competencia profesional: Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades. Los métodos de contratación de personal, la capacitación y el adiestramiento. Es decir el personal debe tener nivel de competencia profesional en relación a sus responsabilidades.
- c) Organigrama: Debe estar elaborada la estructura organizativa u organigrama de la entidad y esta debe responder a la misión y objetivos de trabajo propuesto por la entidad.
- d) Política y prácticas en personal: Se deben tener en cuenta los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.
- e) Asignación de autoridad y responsabilidades: Debe existir un manual de organización y funciones en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos con el fin de establecer los niveles jerárquicos.

Estructura del manual de organización.



Tema 2: El Comité de Control. Funciones

Tema 3: El componente evaluación de riesgo. Normas.

Tema 4: El componente actividad de control. Sus normas.

Tema 5: El componente de información y comunicación. Normas.

Tema 6: El componente de supervisión y monitoreo. Normas.

Bibliografía.

Resolución No 297/03 del Ministerio de Finanzas y precios. El Control Interno.
Resolución No 13/06 del Ministerio de Auditoría y Control
Resolución No 13/06. "Indicaciones para la elaboración, actualización y control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción".

Anexo 6

TALLERES DE LA PREPARACIÓN DE LA REP

Objetivo. Fortalecer la preparación recibida por los miembros de la REP en el diplomado y en los cursos en los distintos componentes.

Taller 1

TEMA: Toma de decisiones y solución de problemas.

Objetivo:

- Valorar la necesidad de la utilización de la dirección participativa y a través de los métodos de trabajo creativos en grupos para tomar decisiones adecuadas.

Contenidos. Toma de decisiones

Solución de problemas

Introducción

Actividad 1

Valorar y debatir la importancia de la toma de decisiones para un directivo educacional. Características esenciales de las mismas y causas por la que fracasan.

Pasos para la solución de problemas.

Actividad 2

Explicación de los pasos para la solución de problemas.

Método: Elaboración conjunta

Tiempo: 4 horas

Evaluación: Oral (exposición por equipos)

Bibliografía.

Colectivo de autores del ISP Granma. (1998). Dirección Educacional. Material en soporte digital.

Omarov, A. M. (1977). *Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad*'. La Habana: Editorial ORBE. Tomo 1.

Pino Guzmán, E. (1999) *Algunos antecedentes y enfoques actuales de la dirección científica y su aplicación en la escuela contemporánea*. En soporte digital. Universidad Pedagógica “José Martí”, Camaguey. Cuba.

Taller2

Tema: **La comunicación educativa**

Objetivo:

Argumentar como una buena comunicación es un recurso indispensable en la dirección educacional para fortalecer las relaciones interpersonales.

Contenidos:

- Características de un buen comunicador
- Propósitos del mensaje:
- Indicadores de un buen comunicador
- Concepto de persuasión
- Factores que favorecen la persuasión
- Causas fundamentales que provocan los conflictos:
 - Modelo para enfrentar la situación conflictiva

Método: Investigativo

Introducción

Actividad 1.

Explicar las características de un buen comunicador y la importancia de la comunicación en el desarrollo del proceso de dirección.

Actividad 3

Intercambiar opiniones sobre lo que consideran como persuasión y vincularla con la necesidad de que exista liderazgo educacional.

Actividad 4

Presentar el modelo para la solución de conflictos escogido y estimular el intercambio de opiniones sobre los mismos así como averiguar los recursos que utilizan los directivos para su terminación.

Actividad de estudio.

1. Analice en el texto Comunicación Educativa los tres aspectos en la utilización del lenguaje verbal que intervienen en la efectividad de la comunicación.
2. Resume en un cuadro sinóptico la importancia de la comunicación extraverbal y su vinculación con determinados estilos de dirección.
3. Enumere todos aquellos factores que pudieran a su juicio hacer fracasar la acción persuasiva de un directivo frente a su colectivo. Reflexione cuál de ellos ha estado presente en situaciones reales que usted ha.

Tiempo: 4horas

Bibliografía.

González Castro, V. (1989). *Profesión Comunicador*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

Báez García, M. (2006). *Hacia una comunicación más eficaz*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Fernández González, A. M. y otros. (1995). *Comunicación Educativa*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

Seminario de técnicas narrativas. (2000) En *Universidad para todos*. (Tabloide), Juventud Rebelde.

Taller 3

Tema: **El control Interno: Instrumento eficaz para la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.**

Objetivo.

✚ Argumentar los tipos de normas jurídicas que se establecen para dirigir el sistema de educación: leyes, decretos leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones, circulares: La Constitución de la República y sus principios. (artículo 51). Análisis de las funciones del Comité de Control.

Contenidos.

Ley 459/59 de 14-07-59: Prohíbe la mendicidad de menores; Ley 61/ de 6-06-1961: Ley de Nacionalización de la enseñanza: Declara pública la función de la enseñanza y gratuita su prestación. Código de la familia.- Ley 1289/75;

Código de la niñez y la juventud.-Ley 16/78; Decreto Ley.- 64/82 sobre el Sistema de atención a menores con trastornos de conducta; Resolución No.13/06 del MAC; Resolución No. 165/06 Reglamento Ramal de la disciplina del trabajo en la actividad educacional. Resoluciones Ministeriales.

Actividad.1

- Explicación de los artículos de la Constitución relacionados con la educación y los principios que la sustentan.
- Argumentación de los instrumentos jurídicos que rigen la actividad educacional.

Actividad 2.

- Estudio de los elementos decisivos para elaborar el Plan de Prevención.
- El Sistema de Control Interno. Concepto y componentes básicos.

Evaluación: Oral y escrita

Método: Investigativo

Tiempo: 6 horas

Taller 4

TEMA: Las reuniones efectivas.

OBJETIVO.

- Argumentar cómo preparar, desarrollar y darle seguimiento a las reuniones, para lograr reuniones creativas y que no se conviertan en pérdidas de tiempo del dirigente.

Contenidos.

Tipos de reuniones. El proceso de desarrollo de las reuniones.

Actividad 1

Intercambio de opiniones sobre estas dos interrogantes:

¿Qué opinas sobre las reuniones?

¿Qué es una reunión?

Actividad 2

Explicar los tipos de reuniones.

1. Reunión de planificación.
2. Reunión de organización
3. Reunión de coordinación
4. Reunión de dirección.
5. Reunión de capacitación.
6. Reunión de control.

REUNIONES INFORMATIVAS

1. Juntas de información.
2. Reuniones rápidas

REUNIONES MIXTAS

Dadas las circunstancias en aras de ahorrar tiempo y por los objetivos de la reunión, estas pueden desarrollarse de forma mixta o combinada.

¿Cómo se desarrolla el proceso de una reunión?

- La reunión no es un evento, sino un proceso que en su desarrollo pasa por tres etapas.

Actividad 3

De las reuniones mencionadas cuáles son las que se realizan generalmente en su colectivo laboral.

Deficiencias más comunes en las reuniones.

- Reuniones cargadas de aspectos a tratar
- Reuniones sin orden del día a las que acuden los participantes llenos de incertidumbre.

- Reuniones que se suspenden reiteradamente sin previo aviso o sin una causa aparente que lo justifique.
- Reuniones en las que no se toman acuerdos.
- Reuniones excesivamente prolongadas.
- Reuniones a las que se asiste por compromiso u obligación.
- Reuniones a las que usted es un enviado del jefe en su representación.

Bibliografía.

Afanasiev, V. G. (1997). *Dirección Científica de la Sociedad*. Moscú: Editorial Progreso.

Blanchard, Ken. (2000). *Talentos y Habilidades del Líder*. Disponible en: <http://forja.com>

Casallas, José M. (1998). *La nueva dirección de personas*. España. Editorial Barcelona.

Colectivo de autores del ISP Granma. (1998). *Dirección Educativa*. Material en soporte digital.

Taller5

Tema: **La preparación metodológica. Organización, planificación, ejecución y control.**

- Argumentar por qué para que la preparación metodológica cumpla su función es necesario que todo el personal docente se prepare con antelación y desarrollen un trabajo colaborativo.

CONTENIDOS.

Requerimientos de la proceso de preparación metodológica:

- Estudio de los documentos normativos y metodológicos de las asignaturas, programas, orientaciones metodológicas, libros de texto y cuadernos de actividades.
- Importancia de la concepción del sistema de clases.

- Visualización de los temas y determinación de aspectos del contenido con potencialidades para el tratamiento de la formación patriótica, política ideológica, formación de valores y la educación laboral.
- Dominio del sistema de habilidades que se deben formar.
- Precisión de las tareas docentes y trabajo independiente.

Actividad 1

Dividir el grupo en equipos para que por separado debatan las deficiencias que presenta el directivo para la dirección del proceso de preparación metodológica.

DIAGNÓSTICO-OBJETIVO-CONTENIDO-FORMA DE TRABAJO METODOLÓGICO-EVALUACIÓN

Actividad 2

Demostrar con la exposición de un equipo seleccionado como utilizar los diferentes medios con que cuenta la microuniversidad para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje, como libros, cuadernos, teleclase y videoclases, filmes, software y otros productos informáticos.

MÉTODOS: Trabajo en grupos, relatoría de las reflexiones principales y exposición final un por equipo al que los demás le harán la oponencia.

Horas: 6 horas

Bibliografía.

Addine, F. otros. (2007). *Didáctica teoría y práctica*. . La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Castro Ruz, Fidel. (1981). "*Discurso pronunciado en el acto de graduación de los egresados del Destacamento Pedagógico Universitario Manuel Ascunce Doménech el 7 de julio de 1981*". La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Labarrere, G. y G. Valdivia. (2000). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ministerio de Educación. Resolución No.119/08. *Reglamento de Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación*. La Habana.

Ministerio de Educación. *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales (documentos normativos)*. (1980). La Habana.

Febrero Remedios, J. M. y N. Trujillo. *El trabajo metodológico en función de la mejora del proceso de formación profesional pedagógico*. ISP Capitán Silverio Blanco Núñez. Sancti Spíritus. Material digitalizado

Taller 6

Tema: La planeación estratégica. Metodología para su implementación. Experiencias en su quehacer educacional.

Objetivo: Argumentar las razones por las que el Sistema de Dirección del MINED asume la Planeación Estratégica. Pasos para su implementación.

Contenidos.

- Conceptualización de Planeación Estratégica.
- Cualidades personales y profesionales de los directivos educacionales.
- Concepto de Dirección Estratégica.
- Pasos para su implementación

Tiempo: 4h

Análisis del concepto de Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los objetivos.

G. A. Steiner

Es el proceso de formulación de los fines de la institución, a partir del diagnóstico y pronóstico de su desarrollo. Es una herramienta básica de la Dirección Científica Educativa, que implica y genera un diagnóstico y pronóstico científico del desarrollo de la educación.


S. Alonso Rodríguez


- Analizar y valorar las cualidades personales y profesionales que debe reunir un líder educacional.


- DEBATIR EL CONCEPTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL MINED

Es el análisis del diagnóstico continuo del desarrollo educacional que se realiza bajo la dirección de los docentes y directivos en coordinación con los padres de familia y la comunidad para cumplir los objetivos y direcciones principales que concretan la formación de los educandos, y el modelo de escuela que para ello se requiere mediante la utilización de diferentes formas de el Entrenamiento Metodológico Conjunto y la experiencia multiplicadora con los centros de referencia...(Colectivo de autores del MINED 1999)

- Intercambio con los presentes sobre:

-  ¿Cómo determinar la misión? (Aplicar una lluvia de ideas con un registrador que anote todas las ideas y luego hacer una reducción de listado de las que se consideren regularidades.)

-  ¿Qué es lo que distingue o debe distinguir la institución?

-  ¿Qué hacemos nosotros que no puede ser hecho por ninguna otra institución?

-  ¿Qué necesidades sociales satisfacemos en la comunidad?

Concepto de misión.

La misión no es más que la razón de ser de la institución, para qué existe ésta, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. La misión identifica al centro escolar externamente, la distingue de otras similares o no, pero además interrelaciona a la entidad con el entorno en el que se desempeña.

Analizar el siguiente ejemplo (debate)

LA ESCUELA SECUNDARIA LEONOR PÉREZ ASUME LA MISIÓN DE DIRIGIR CIENTÍFICAMENTE EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DEL ESCOLAR PRIMARIO DE CONJUNTO CON LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD.

Explicar el concepto de valores compartidos. Enumerar los valores compartidos.

Son las actitudes y aptitudes que son imprescindibles para el cumplimiento de la misión.

- Formación de valores.
- Alta motivación para mejorar la calidad de la educación.

Analizar las prioridades (Dividir el grupo en equipos y luego llegar a consenso)

Son las esferas de trabajo a las que hay que prestar máxima atención.

- ✓ Máxima prioridad al trabajo con la familia y la comunidad.
- ✓ Máxima prioridad a la estimulación y desarrollo de los niños y niñas de 0 a 6 años.
- ✓ Máxima prioridad al trabajo técnico-pedagógico y de dirección de la educación primaria.
- ✓ Máxima prioridad al trabajo de salud escolar, educación física y atención a la diversidad.
- ✓ Máxima prioridad a la actividad de investigación educativa.

Definir los objetivos estratégicos.

Solicitar información sobre los distintos conceptos de objetivo y su vínculo con el proceso pedagógico.

Es una categoría básica del contenido de la dirección. Es qué se quiere, cuándo se quiere y dónde lo quiere.

➤ Disminuir la cantidad de alumnos evaluados de bajo y crítico en el segundo ciclo.

Aprobación y divulgación

➤ Planes mensuales o bimensuales

Posibles acciones a desarrollar

➤ Realizar una valoración de los resultados del diagnóstico integral y fino del primer corte en las reuniones de departamento con el objetivo de analizar las propuestas y someterlas a consideración del colectivo pedagógico.

Responsable: Director y Jefe de departamento.

Fecha: 23 de octubre 08

➤ Realizar talleres metodológicos con el objetivo de intercambiar experiencias sobre vías para perfeccionar la comprensión lectora en el 7mo grado.

Responsable: Responsable de asignatura.

Fecha: Trimestral

➤ Planificar clases demostrativa donde se analicen distintos tipos de tareas docentes de acuerdo con los diferentes niveles de desempeño.

Responsable: Responsable de asignatura y jefes de departamento

Fecha: Bimensual

Propuesta de actividades a realizar de trabajo independiente a controlar el próximo encuentro:

1. Estudia los temas Orientaciones Metodológicas para desarrollar el Proceso de Planificación Estratégica en el MINED. Material en soporte digital. (2004-2006) y Liderazgo y Dirección Estratégica: Pilares de la Educación Educacional del MSc. Alejandro Augier Escalona.

2. Confecciona un cuadro sinóptico relacionado con el proceso de Planificación Estratégica según las orientaciones Metodológicas del MINED.
3. Redacta un resumen con la esencia de la propuesta de metodología para la implementación de la Dirección Escolar según Augier. Establece semejanzas y diferencias.
4. Elabora tres objetivos estratégicos que respondan a dos áreas de resultados claves en su institución.
5. Sugiere cuatro acciones que den respuesta al trabajo metodológico como área de resultado clave en la escuela.
6. Investiga con el director del centro las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Argumenta las técnicas aplicadas para el diagnóstico de la institución.

Consulte además los siguientes materiales.

- Los planes individuales de su departamento o ciclo para valorar las actividades de preparación que se planifican.
- Las evaluaciones profesoriales para conocer los señalamientos que son regularidades en el colectivo pedagógico y comprobar si forman parte del diagnóstico de la institución.

Debate

¿CUÁLES SON SUS EXPERIENCIAS EN LA PLANIFICACIÓN TENIENDO EN CUENTA EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA INSTITUCIÓN?

Bibliografía.

Alonso Rodríguez, Sergio. (2000). *La Planificación Estratégica del MINED*. Material en soporte digital.

Afanasiev, V. G. (1975). *Dirección Científica de la sociedad*. Moscú, Editorial Progreso.

Augier Escalona, Alejandro. (1999). *Liderazgo y Dirección Estratégica: Pilares de la Dirección Educacional*. Curso pre evento de Pedagogía 2001.

Bringas Linares, J. A. (1999). "*Propuesta de modelo de planificación universitaria*". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.

García Batista, G. (2003) *Compendio Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

_____ (2004). *El trabajo metodológico en la escuela cubana. Una perspectiva actual*. En *Didáctica teoría y práctica*. Compilación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Manzano Guzmán, R. y J. R. Morales. (1996). *La dirección de la escuela: Reto hoy y siempre*. La Habana: Impresión Ligera.

Ministerio de Educación de la República de Cuba. (2006). *Orientaciones metodológicas para desarrollar el proceso de Planificación Estratégica*.

_____ *Planificación estratégica del desarrollo educacional hasta el curso escolar 2009-2010*.

Realice la autovaloración sobre el grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presenta a continuación, ha tenido en su conocimiento acerca del proceso de preparación de los miembros de la REP para perfeccionar el desempeño directivo en el contexto del Sistema de Dirección educacional cubano, marque con una X en la categoría de Alto, Medio o Bajo según corresponda.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento acerca de la variable en el extranjero			
Su intuición			

Gracias

Anexo8

Validación general de la estrategia por los expertos.

Doctor (a):

Por su experiencia, prestigio profesional y conocimientos del tema que se investiga, “La preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica”, usted fue seleccionado como posible experto(a), para lo cual solicitamos su colaboración. Si está de acuerdo, debe facilitar los datos que a continuación le solicitamos. Muchas gracias por su atención.

Datos Generales:

Nombre y Apellidos

Cargo que desempeña

Nivel en que labora

Nombre del centro de trabajo actual

Título universitario que posee

Título académico

Marque con una cruz la evaluación general que usted ofrece a la estrategia utilizando la escala numérica de la leyenda.

No	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Necesidad de resolver un problema																
2	Fiabilidad conceptual																
3	Posibilidad de intercambiar con otras formas de superación.																
4	Significación práctica																
5	Posibilidad de implementación																
6	Eficacia del proceso con el apoyo de medios informáticos																

Leyenda: Muy adecuado: 5 Bastante adecuado: 4 Adecuado: 3 Poco adecuado: 2 No adecuado: 1.

Validación de la estrategia por los expertos.

Doctor(a)

Agradecemos ofrezca su valoración sobre los aspectos que a continuación se le solicitan vinculados con la estrategia. Por favor sírvase a completar la tabla para que posteriormente la investigadora pueda elaborar una tabla de frecuencia absoluta en correspondencia con todos los criterios. Gracias.

No	Aspectos de la estrategia	MA	BA	A	PA	NA
1	Valore si la concepción de la estructura de la estrategia favorece el logro del objetivo para el que está concebida.					
2	Valore si la concepción teórica y práctica de la estrategia refleja los principios que la sustentan.					
3	Valore si los contenidos declarados en la estrategia atienden a criterios lógicos.					
4	Valore si la estrategia refleja con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento de las acciones.					
5	Valore nivel de satisfacción de los reservistas y posibilidades de puesta en práctica.					
6	Valore si el sistema de control propuesto en la estrategia de preparación mide el cumplimiento del objetivo general.					
7	Valore si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades teóricas y el segmento para el que están diseñadas.					
8	Valorar la contribución que realiza la estrategia al conocimiento de los reservistas de los procesos que se desarrollan en la escuela cubana actual.					

Leyenda

MA---Muy adecuado: 5 puntos

BA---Bastante adecuado: 4 puntos

A--- Adecuado: 3 puntos

PA---Poco adecuado: 2 puntos

NA---No adecuado: 1 punto

En caso de agregar o eliminar algún aspecto de lo concebido en la estrategia le formulamos tres interrogantes.

1. ¿Qué usted agregaría?

2. ¿Qué suprimiría?

3. ¿Qué modificaría?

Anexo 9 PRE-TEST - POSTEST

Cuestionario. A continuación se formulan una serie de planteamientos para que seleccione y marque la categoría que usted considere con el objetivo de conocer su preparación para enfrentar la dirección para un mejor desempeño. Gracias.

Nombre: _____

Cargo: _____

1.- Conoce los fundamentos para realizar la planificación corriente en los órganos de dirección, la observación de clases y para el análisis del diagnóstico psico-pedagógico.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

2.-Posee conocimiento sobre de los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y el uso de laboratorios.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

3.- Conozco como analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

4.-Tiene conocimientos sobre los requerimientos del empleo de las TIC en el proceso docente educativo.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

5.-Me siento preparado para supervisar la utilización de software.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

6.-Considero mi participación en la superación:

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

7.-Considero mi participación en eventos científicos y publicaciones.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

8- Atiendo la participación de los docentes en las diferentes modalidades de superación.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuada

9.-Controla el cumplimiento del horario docente en grados y grupos:

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

10.- Analizo las incidencias con pioneros y padres así como con las organizaciones estudiantiles y de masas para tomar decisiones en función del trabajo preventivo.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

11.- Me considero preparado para enfrentar la labor con los guías base y los apoyo en la organización y desarrollo de las actividades de la Organización de Pioneros de manera:

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

12.- Controlo clases y otras actividades del proceso docente educativo

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

13.-Organizo y controlo el trabajo de los órganos Técnicos y de dirección.

(Consejo de dirección, Ciclo o departamento, actividades metodológicas)

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

14.-Controlo y realizo valoraciones del cumplimiento de los indicadores del proceso docente educativo.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

15.- Estimo que mi comunicación es persuasiva y orientadora con estudiantes, docentes, padres y organizaciones en función de promover los cambios.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

a).-Aprecio que mis relaciones con pioneros, docentes, padres y las instituciones de la comunidad son:

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

16.- Valoro mi estilo de dirección diario y el trabajo en equipo como:

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

17.-Me considero que atiendo a mi colectivo de trabajadores y trato de resolver sus problemas con la cooperación de todos.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

18.- Superviso la utilización de los recursos materiales y financieros con la participación de los trabajadores y estudiantes en todas las áreas.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

19.- Organizo actividades del centro con las instituciones de la comunidad.
(Culturales, deportivas, socialmente útiles, de prevención)

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

20.- Controlo los planes individuales de mis subordinados.

Muy A _____ Adecuado _____ MA _____ Poco A ____ No adecuado

Leyenda:

Dimensión I.-Del 1 al 9:

Muy adecuado---Muy A: Conoce los requerimientos y como analizar la actividad.

Adecuado---A: Conoce los requerimientos para la observación de clases y como analizar los resultados del diagnóstico aunque carece de los fundamentos para realizar una planificación corriente efectiva.

Medianamente adecuado---MA: Conoce como analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección pero le falta dominio de los requerimientos para la observación de clases y como realizar una planificación corriente del Consejo de dirección, departamento o ciclo.

Poco Adecuado---PA: Le falta dominio de los requerimientos para la observación de clases y carece de preparación para realizar una planificación corriente del consejo de dirección, departamento o ciclo.

No adecuado---No A: No tiene dominio.

Dimensión II.- Del 10 al 15:

Muy adecuado---Muy A: Sistemáticamente

Adecuado---A: De forma general

Medianamente adecuado---MA: Parcialmente

Poco Adecuado---PA: Pocas veces

No adecuado---No A: Esporádicamente

Dimensión III.- Del 15 al 21:

Muy adecuado---Muy A: Excelente

Adecuado---A: Bueno

Medianamente adecuado---MA: De forma ocasional

Poco Adecuado---PA: Parcialmente

No adecuado---No A: Muy poco o poco

Anexo 10

DIMENSIÓN 1: Docente Metodológica e Investigativa

Criterios de medida de la escalas de indicadores:

INDICADOR	Muy A	A	MA	PA	NA
6) Conocimiento de los fundamentos para realizar la planificación corriente en los órganos de dirección, la observación de clases y para el análisis del diagnóstico psicopedagógico.	Conoce como realizar la planificación del Consejo de dirección y departamento o ciclo, como analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección y domina los requerimientos para la observación de clases.	Conoce como analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección y domina los requerimientos para la observación de clases aunque carece de los fundamentos para realizar una planificación corriente del Consejo de dirección y departamento o ciclo.	Conoce como analizar los resultados de la aplicación del diagnóstico de los estudiantes y docentes en los órganos técnicos y de dirección pero le falta dominio de los requerimientos para la observación de clases y como realizar una planificación corriente del Consejo de dirección, departamento o ciclo.	Conoce como realizar el análisis de los resultados del diagnóstico de los estudiantes y docentes pero le falta dominio de los requerimientos para la observación de clases y carece de preparación para realizar una planificación corriente del Consejo de dirección, departamento o ciclo eficiente.	Desconoce como realizar el análisis de los resultados del diagnóstico de los estudiantes y docentes. Le falta dominio de los requerimientos para la observación de clases y carece de preparación para realizar una planificación corriente del Consejo de dirección y departamento o ciclo.
7) Conocimiento de los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y el uso de laboratorios.	Domina los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y el uso de los	Domina parcialmente los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos y la del uso de los	Domina los procedimientos metodológicos para la observación de los programas televisivos no así la del uso de los	Posee poco dominio de los procedimientos metodológicos para la observación de programas televisivos y laboratorios.	Desconoce los procedimientos metodológicos de la observación de programas televisivos y

	laboratorios para controlar esta actividad en el PDE.	laboratorios.	laboratorios.		laboratorios.
8) Conocimiento de los requerimientos del empleo de las TIC en el proceso docente educativo.	Posee conocimientos sobre los requerimientos del empleo de las TIC y los tiene en cuenta en el control del PDE.	Posee conocimientos parciales sobre los requerimientos del empleo de las TIC y los tiene en cuenta en el control del PDE.	Posee conocimientos sobre los requerimientos del empleo de las TIC, pero no los tiene en cuenta en el control del PDE.	Posee escasos conocimientos sobre los requerimientos del empleo de las TIC.	No posee conocimientos sobre los requerimientos del empleo de las TIC.
9) Participación en la superación postgraduada (cursos, diplomados, maestrías y doctorados).	Participa de todas las formas de superación postgraduada e incorpora los conocimientos a su labor.	Participa de los cursos, diplomados y está incorporado a la maestría e incorpora los conocimientos a su labor.	Participa sólo de los cursos y diplomados que se ofertan en la Universidad de Ciencias Pedagógicas.	Participa escasamente de la superación postgraduada.	No participa de la Superación postgraduada.
10) Atención a la participación de los docentes en las diferentes modalidades de superación.	Controla y estimula de forma sistemática la participación de sus docentes en las diferentes modalidades de superación.	Controla la participación de los docentes de forma sistemática en las diferentes modalidades de superación.	Controla la participación de los docentes en las diferentes modalidades de superación de forma no sistemática.	Presenta poca atención y control a la participación de los docentes en las diferentes modalidades de superación.	No atiende la participación de sus docentes en las diferentes modalidades de superación.

Leyenda: Muy A: Muy adecuado A: Adecuado MA: Medianamente adecuado
PA: Poco Adecuado NA: No adecuado

Anexo 10

DIMENSIÓN 2: Orientación Educativa

Criterios de medida de la escalas de indicadores:

INDICADOR	Muy A	A	MA	PA	NA
11) Control del horario semanal con la higiene necesaria en los grados y grupos.	Controla sistemáticamente el cumplimiento del horario semanal con la higiene necesaria en los grados y grupos.	Controla el cumplimiento del horario semanal con la higiene necesaria de forma general en el centro.	Controla parcialmente el cumplimiento del horario semanal con la higiene necesaria.	Controla pocas veces el cumplimiento del horario semanal.	No controla el cumplimiento del horario semanal con la higiene necesaria.
12) Análisis de las incidencias con pioneros y padres así como con las organizaciones estudiantiles y de masas para tomar decisiones en función del trabajo preventivo.	Analiza las incidencias con la participación directa de los estudiantes y padres así como con las organizaciones en los órganos de dirección sistemáticamente.	Analiza las incidencias con la participación de las organizaciones y padres en los órganos de dirección trimestralmente.	Analiza las incidencias con la participación de las organizaciones en los órganos de dirección para tomar decisiones cuando ocurren hechos.	Analiza de forma poca sistemática las incidencias en los órganos de dirección para la toma de decisiones.	Analiza las incidencias en los órganos de dirección sin que estas tengan involucren a padres y organizaciones.
13) Organización y control de las clases y otras actividades del proceso docente educativo.	Organiza y controla clases y otras actividades del PDE sistemáticamente y valora sus resultados en los órganos de dirección para la toma de decisiones con la participación de todos.	Organiza y controla las clases y otras actividades del PDE sistemáticamente y valora sus resultados para la toma de decisiones.	Organiza y controla las clases y otras actividades del PDE aunque no siempre sus resultados se vinculan con la toma de decisiones.	Organiza y controla clases y otras actividades del PDE y analiza sus resultados de forma poco sistemática.	No controla clases y otras actividades del PDE.

14) Planificación, organización y control del trabajo de los órganos Técnicos y de dirección. (Consejo de dirección, Ciclo o departamento, actividades metodológicas)	Planifica, organiza y controla sistemáticamente el trabajo de los órganos técnicos y de dirección e intercambia con los docentes para conocer la calidad de las mismas.	Planifica, organiza y controla sistemáticamente el trabajo con los órganos técnicos y de dirección.	Planifica, organiza y controla el trabajo de los órganos técnicos y de dirección de forma frecuente.	Planifica, organiza y controla el trabajo de los órganos de dirección y ejerce poco control en los órganos técnicos.	Planifica el trabajo de los órganos técnicos y de dirección pero los controla esporádicamente.
5) Control y valoración de los indicadores del proceso docente educativo.(actualización del diagnóstico del centro)	Controla y valora el cumplimiento de los indicadores sistemáticamente y posee amplio dominio del diagnóstico por grupo y grados y del centro. Se buscan soluciones efectivas para PDE.	Controla y analiza los resultados de los indicadores y el diagnóstico está actualizado. Se buscan soluciones a los problemas del PDE.	Controla y analiza los resultados de los indicadores en el Consejo de Dirección con soluciones parciales a los problemas aunque el conocimiento del diagnóstico es general.	Controla y analiza los resultados de los indicadores en el Consejo de dirección sin encontrar soluciones a los problemas y el conocimiento del diagnóstico del centro es general.	Controla de forma insuficiente los resultados de los indicadores y no existe conocimiento clara del diagnóstico por grados y del centro.

Leyenda:

Muy A: Muy adecuado
PA: Poco adecuado

A: Adecuado
NA: No adecuado

MA: Medianamente adecuado

DIMENSIÓN 3: Liderazgo

Criterios de medida de la escala de indicadores:

INDICADOR	Muy A	A	MA	PA	NA
1) Comunicación persuasiva y orientadora con estudiantes, docentes, padres y organizaciones en función de promover los cambios.	Exige por el desarrollo y uso del lenguaje entre estudiantes y docentes sistemáticamente; demuestra flexibilidad para aceptar las sugerencias de su colectivo y orientaciones de sus superiores.	Exige por el desarrollo y uso del lenguaje entre estudiantes y docentes sistemáticamente; demuestra flexibilidad para aceptar las orientaciones de sus superiores.	Exige por el desarrollo y uso del lenguaje entre los estudiantes y docentes frecuentemente; demuestra flexibilidad para aceptar las orientaciones de sus superiores	Falta exigencia por el desarrollo y uso del lenguaje entre los estudiantes y docentes frecuentemente; es poco flexible para aceptar las orientaciones de sus superiores y sugerencias de su colectivo.	No exige por el desarrollo y uso del lenguaje entre estudiantes y docentes sistemáticamente y demuestra flexibilidad para aceptar las orientaciones de sus superiores y las sugerencias del colectivo
2) Organización y estimulación del trabajo en equipo.	Se logra la participación activa y estable de los cuadros, organizaciones y Consejo de escuela en los análisis de los órganos de dirección en la solución de problemas en el centro	Se logra una adecuada participación del equipo de dirección y organizaciones en los análisis del proceso de solución de problemas en el centro.	Se logra participación de los cuadros aunque no de las organizaciones en los análisis del proceso de solución de problemas en el centro	Se logra participación inestable de los cuadros y organizaciones en los análisis del proceso de solución de problemas en el centro	No se logra la participación de los cuadros y organizaciones y el Consejo de escuela en los análisis del proceso de solución de problemas en el centro
3) Atención a las necesidades de sus estudiantes y colectivo laboral.	Se preocupa y comprende los problemas de los alumnos y se establecen relaciones	Se preocupa y comprende los problemas de los alumnos y establece relaciones cordiales con los directivos y docentes	Se atienden las necesidades de los estudiantes sistemáticamente y en ocasiones las del	Se atienden algunas necesidades de los estudiantes y del colectivo laboral.	No se atienden las necesidades de los estudiantes y del colectivo.

	cordiales con los directivos y docentes sistemáticamente.	frecuentemente.	colectivo laboral.		
4) Control a los recursos materiales y financieros.	Se controla de forma sistemática la utilización de los recursos materiales y financieros con la participación de los trabajadores y estudiantes en todas las áreas.	Se controla frecuentemente la utilización de los recursos materiales y financieros con la participación de los trabajadores y estudiantes en todas las áreas.	Se controla la utilización de los recursos materiales y financieros con la participación de los trabajadores por el área económica.	Existe descontrol la utilización de los recursos materiales y financieros por el área económica.	No existe control de la utilización de los recursos materiales y financieros.
5) Organización de actividades del centro con la comunidad. (actividades culturales, deportivas, socialmente útiles, instituciones de salud)	Se planifican, organizan y desarrollan sistemáticamente actividades del centro con la comunidad. (Casa de Cultura e Instituciones sociales)	Se planifican, organizan y desarrollan frecuentemente actividades del centro con la comunidad. (Casa de Cultura e Instituciones sociales)	Se planifican, organizan y desarrollan en fechas conmemorativas actividades recreativas del centro con la comunidad.	Se planifican, organizan y desarrollan pocas actividades con la comunidad.	No se planifican, organizan y desarrollan actividades con la comunidad
6) Control de los planes individuales de sus subordinados.	Se controlan los planes individuales de los subordinados sistemáticamente y se analizan con su participación y la de sus superiores.	Se controlan los planes individuales de los subordinados frecuentemente y se analizan con su participación y la de sus superiores las dificultades en su desempeño.	Se controlan los planes individuales de los subordinados y se analizan con la participación de los superiores las dificultades en el desempeño de estos.	Se ejerce poco control de los planes individuales de los subordinados y se analizan las dificultades sólo en la evaluación profesoral.	No se ejerce control de los planes individuales de los subordinados ni se analizan los resultados alcanzados.

Anexo11

**TABLA DEL PRETEST
DIMENSIÓN 1**

INDICADOR	Muy A	%	A	%	M A	%	P A	%	N A	%
1) Conoc. de los fundamentos para la planificación corriente, observ.de clases y análisis del diagnóstico.		0,0	8	30,8	8	30,8	6	23,1	4	15,4
2) Conoc. de procedimientos metodológicos para observ. de TV y el uso de laboratorios		0,0	10	38,5	9	34,6	3	11,5	4	15,4
3) Conoc. de requerimientos del empleo de las TIC en el proceso docente educativo.	4	15,4	8	30,8	6	23,1	4	15,4	4	15,4
4) Participación en la superación postgraduada.	2	7,7	8	30,8	8	30,8	6	23,1	2	7,7
5) Atención a la superación e investigación de los docentes.	4	15,4	10	38,5	6	23,1	2	7,7	4	15,4

Peso del valor de escala en la dimensión:	10	5,5	4 4	24, 2	37	20, 3	21	11, 5	18	9,9
---	----	-----	--------	----------	----	----------	----	----------	----	-----

DIMENSIÓN 2

INDICADOR	Muy A	%	A	%	MA	%	PA	%	NA	%
1) Control del horario semanal con la higiene necesaria en los grados y grupos.	2	7,7	12	46,2	6	23,1	4	15,4	2	7,7
2) Análisis de las incidencias con pioneros y padres así como con las organizaciones estudiantiles y de masas para tomar decisiones.	4	15,4	10	38,5	6	23,1	2	7,7	4	15,4
3) Organización y control de otras actividades del proceso docente educativo.	2	7,7	10	38,5	8	30,8	3	11,5	3	11,5
4) Planificación, organización y control del trabajo del colectivo pedagógico y los órganos de dirección.	5	19,2	8	30,8	8	30,8	3	11,5	2	7,7
5) Organización, control y valoración de los indicadores del proceso docente educativo.	4	15,4	8	30,8	6	23,1	6	23,1	2	7,7

Peso del valor de escala en la dimensión:	17	13,1	48	36,9	34	26,2	18	13,8	13	10,0
---	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------

**TABLA DEL PRETEST
DIMENSIÓN 3**

INDICADOR	MuyA	%	A	%	MA	%	PA	%	NA	%
1) Comunicación persuasiva y orientadora con estudiantes, docentes, padres y organizaciones en función de promover los cambios.		0,0	6	23,1	13	50,0	5	19,2	2	7,7
2) Organización y estimulación del trabajo en equipo.	1	3,8	10	38,5	10	38,5	2	7,7	3	11,5
3) Atención a las necesidades de estudiantes y colectivo.		0,0	11	42,3	7	26,9	6	23,1	2	7,7
4) Control a los recursos materiales y financieros.		0,0	10	38,5	8	30,8	6	23,1	2	7,7
5) Organización de actividades del centro con la comunidad y otras instituciones.	4	15,4	12	46,2	6	23,1	2	7,7	2	7,7
6) Control de los planes individuales de sus subordinados.	3	11,5	8	30,8	7	26,9	6	23,1	2	7,7

Peso del valor de escala en la dimensión:	8	5,1	57	36,5	51	32,7	27	17,3	13	8,3
---	---	-----	----	------	----	------	----	------	----	-----

COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE

DIMENSIONES	Muy A	A	MA	PA	NA
Dimensión 1	5,5	24,2	20,3	11,5	9,9
Dimensión 2	13,1	36,9	26,2	13,8	10,0
Dimensión 3	5,1	36,5	32,7	17,3	8,3

Anexo11

TABLAS POSTEST DIMENSIÓN 1

INDICADOR	MuyA	%	A	%	MA	%	PA	%	NA	%
1) Conoc.de fundamentos para planificación corriente, observ. de clases y análisis del diagnóstico.	6	23,1	8	30,8	8	30,8	2	7,7	2	7,7
2) Conoc. de procedimientos metodológicos para observ. de TV y el uso de laboratorios.	4	15,4	10	38,5	6	23,1	4	15,4	2	7,7
3) Conoc. de los requerimientos del empleo de las TIC en el proceso docente educativo.	6	23,1	12	46,2	3	11,5	3	11,5	2	7,7
4) Participación en la superación postgraduada.	7	26,9	10	38,5	4	15,4	4	15,4	1	3,8
5) Atención a la superación e investigación de los docentes.	6	23,1	11	42,3	5	19,2	3	11,5	1	3,8

Peso del valor de escala en la dimensión:	29	15,9	51	28,0	26	14,3	16	8,8	8	4,4
---	----	------	----	------	----	------	----	-----	---	-----

DIMENSIÓN 2

INDICADOR	MuyA	%	A	%	MA	%	PA	%	NA	%
1) Control del horario semanal con la higiene necesaria en los grados y grupos.	4	15,4	12	46,2	6	23,1	2	7,7	2	7,7
2) Análisis de las incidencias con pioneros y padres así como con las organizaciones estudiantiles y de masas para tomar decisiones.	4	15,4	14	53,8	3	11,5	3	11,5	1	3,8
3) Organización y control de las clases y otras actividades del proceso docente educativo.	4	15,4	12	46,2	6	23,1	2	7,7	1	3,8
4) Planificación, organización y control del trabajo del colectivo pedagógico y los órganos de dirección.	4	15,4	12	46,2	6	23,1	2	7,7	2	7,7
5) Organización, control y valoración de los indicadores del proceso docente educativo.	4	15,4	12	46,2	6	23,1	2	7,7	2	7,7

Peso del valor de escala en la dimensión:	20	15,4	62	47,7	27	20,8	11	8,5	8	6,2
---	----	------	----	------	----	------	----	-----	---	-----

DIMENSIÓN 3

INDICADOR	MuyA	%	A	%	MA	%	PA	%	NA	%
1) Comunicación persuasiva y orientadora con estudiantes, docentes, padres y organizaciones en función de promover los cambios.	5	19,2	13	50,0	4	15,4	2	7,7	2	7,7
2) Organización y estimulación del trabajo en equipo.	5	19,2	13	50,0	4	15,4	2	7,7	2	7,7
3) Atención a las necesidades de sus estudiantes y colectivo laboral.	5	19,2	14	53,8	6	23,1	2	7,7		0,0
4) Control a los recursos materiales y financieros.	6	23,1	10	38,5	4	15,4	4	15,4	2	7,7
5) Organización de actividades del centro con la comunidad.	4	15,4	14	53,8	6	23,1	2	7,7		0,0
6) Control de los planes individuales de sus subordinados.	4	15,4	10	38,5	6	23,1	4	15,4	2	7,7

Peso del valor de escala en la dimensión:	29	18,6	74	47,4	30	19,2	16	10,3	8	5,1
---	----	------	----	------	----	------	----	------	---	-----

COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE

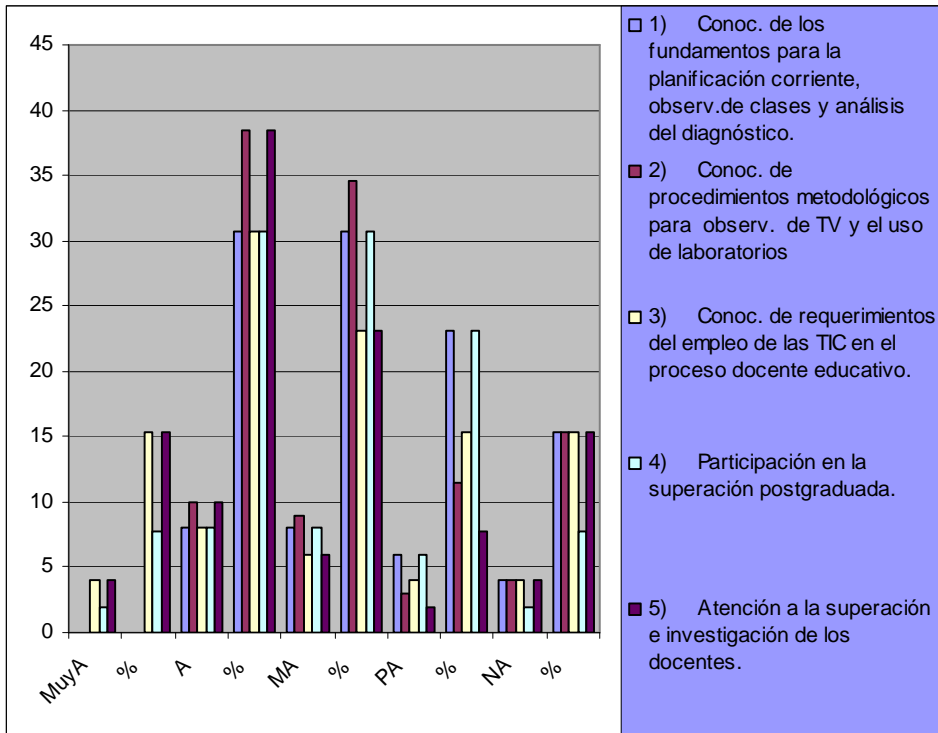
DIMENSIONES	MuyA	A	MA	PA	NA
Dimensión 1	15,9	28,0	14,3	8,8	4,4
Dimensión 2	15,4	47,7	20,8	8,5	6,2
Dimensión 3	18,6	47,4	19,2	10,3	5,1

TABLA COMPARATIVA PRE-POSTEST

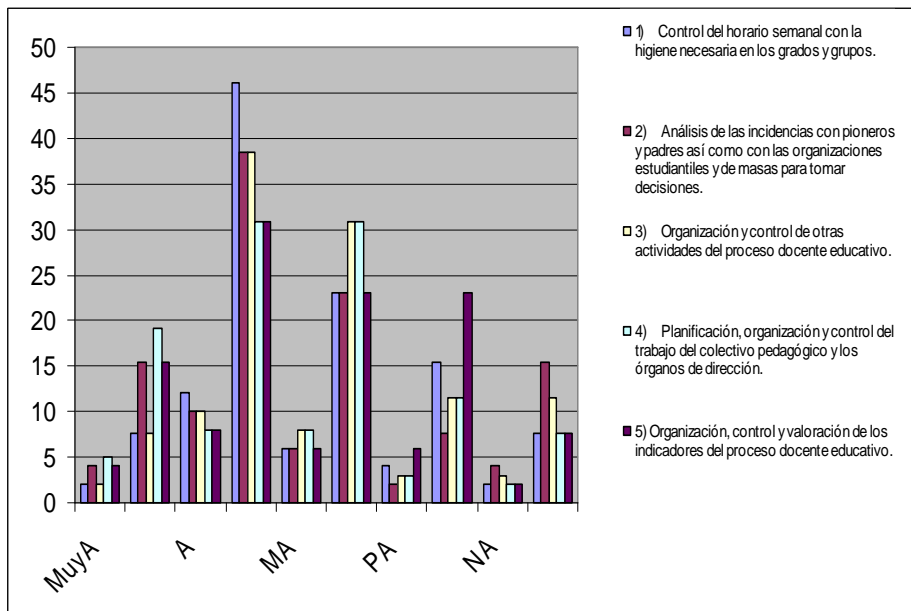
DIMENSIONES	MuyA	A	MA	PA	NA
PRETEST					
Dimensión 1	6,0	30,2	24,7	20,3	18,7
Dimensión 2	13,1	36,9	26,2	13,8	10,0
Dimensión 3	5,1	36,5	32,7	17,3	8,3
POSTEST					
Dimensión 1	15,9	28,0	14,3	8,8	4,4
Dimensión 2	15,4	47,7	20,8	8,5	6,2
Dimensión 3	18,6	47,4	19,2	10,3	5,1

Anexo11

GRÁFICO PRETEST
DIMENSIÓN 1

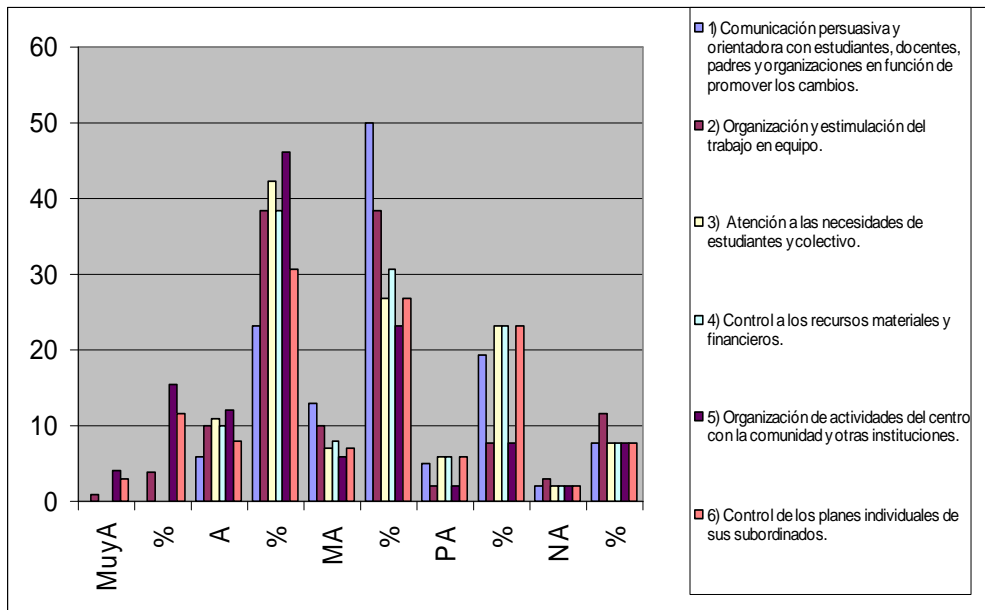


DIMENSIÓN 2

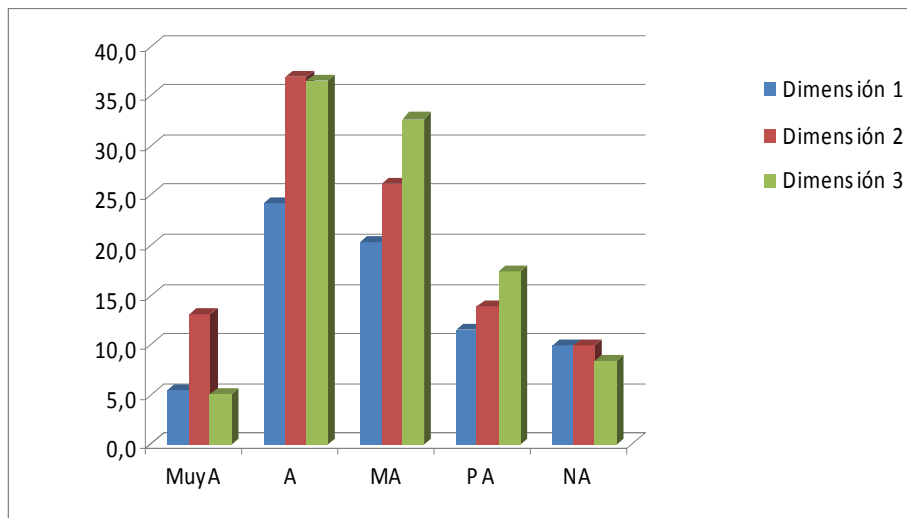


Anexo11

DIMENSIÓN 3

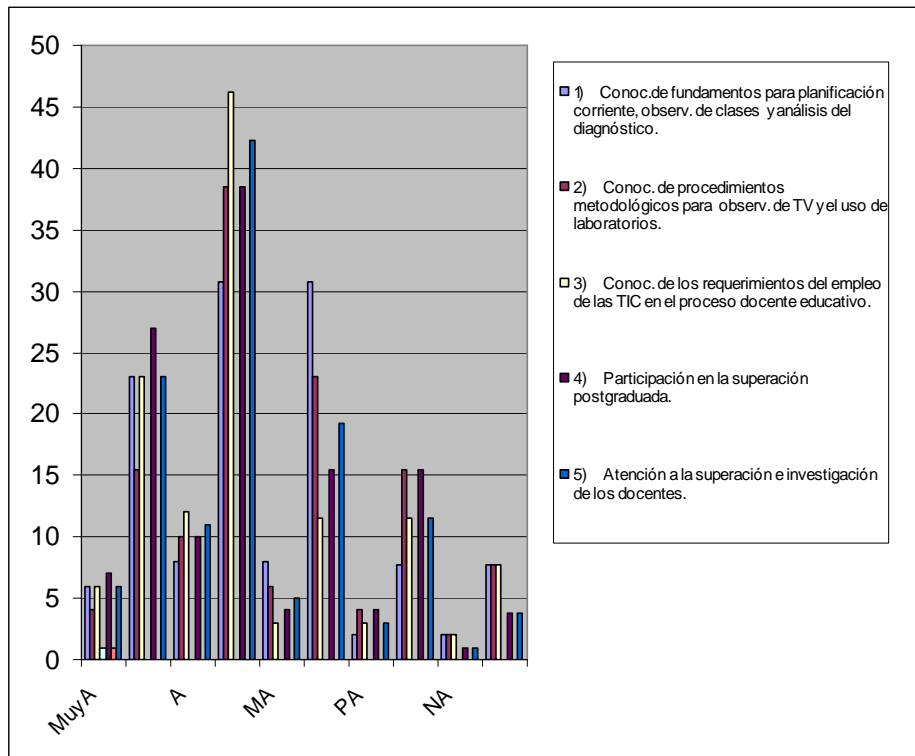


COMPARACIÓN DE LAS DIMENSIONES

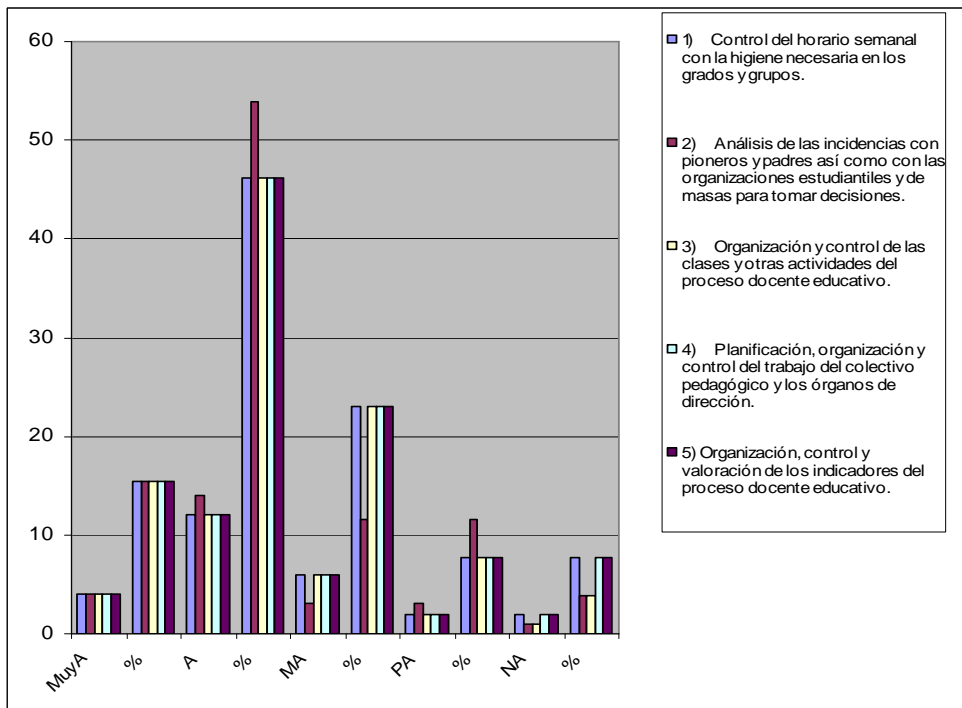


Anexo 11

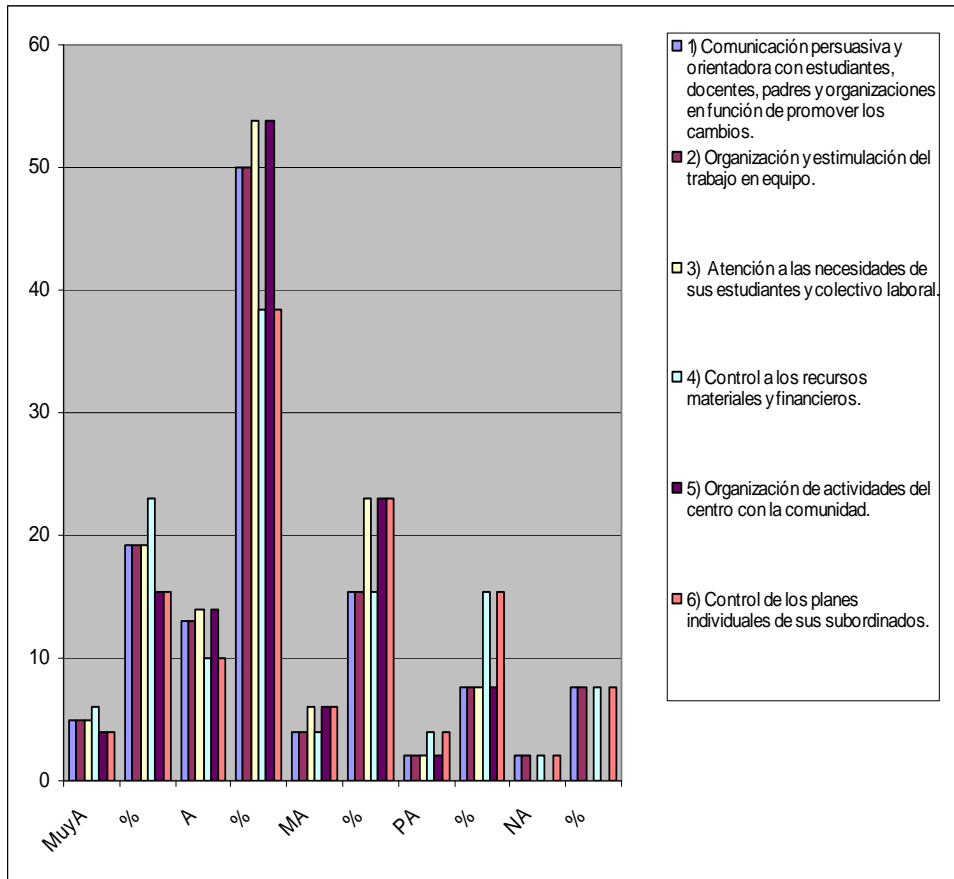
GRÁFICOS POSTEST DIMENSIÓN 1



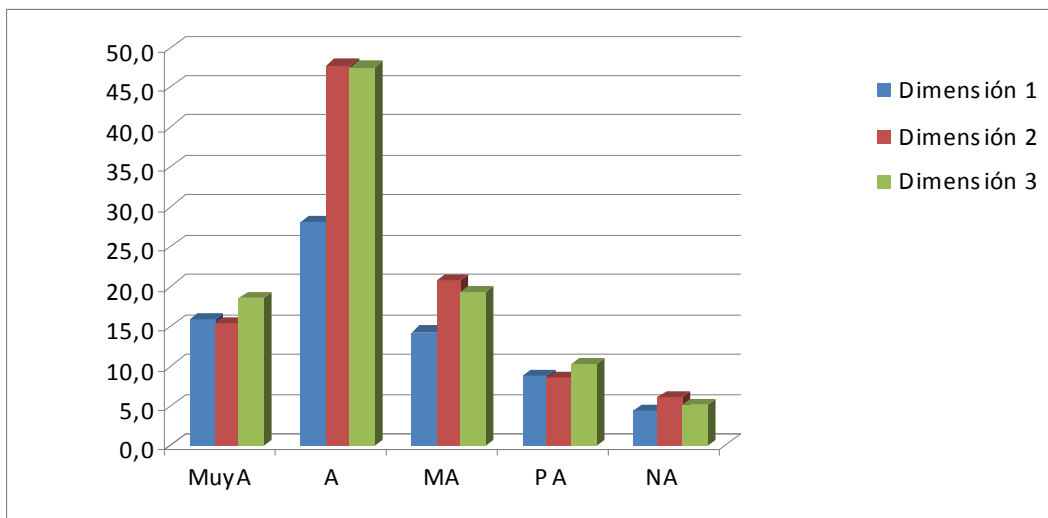
DIMENSIÓN 2



Anexo 11 Postest DIMENSIÓN 3

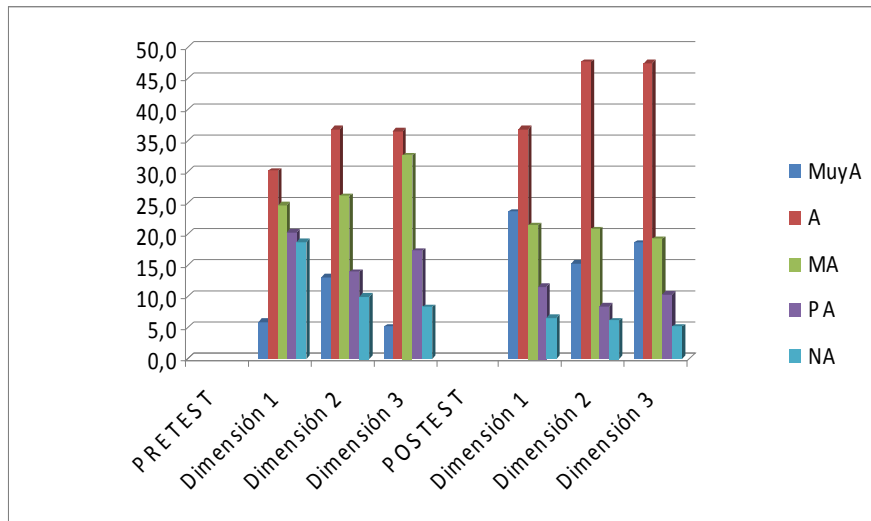


COMPARACIÓN DE LAS DIMENSIONES



Anexo 11

GRÁFICO COMPARATIVO PRE-POSTEST



ANEXO 12

Consulta a especialistas

Encuesta. Objetivo: Conocer sus valoraciones sobre las acciones de preparación.

Compañero(a).

Usted ha sido seleccionado (a) por su experiencia y nivel docente y científico-metodológico para que ofrezca sus valoraciones relativas a las acciones de preparación para elevar el desempeño directivo de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica. Podrá hacerlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

1. Nivel de aplicabilidad en la práctica. Argumente.
2. Necesidad de su introducción.
3. Actualidad y nivel científico.
4. Otros criterios que desee agregar.

Datos generales.

Nombre y apellidos: _____.

Centro de trabajo: _____.

Grado académico: _____

Años de experiencia en educación: _____.

- Como profesor: _____.
- Como directivo de la escuela: _____.
- Como jefe de enseñanza: _____.
- Como metodólogo: _____.
- Como director municipal: _____.
- Como investigador: _____.
- Como director de escuela: _____.
- Como jefe de departamento de Dirección Científica Educativa: _____.

Experiencia en su trabajo como investigador:

Le adjuntamos la estrategia para que usted colabore con la investigadora en cualquier aspecto que considere debería ser modificado o suprimido.

Le agradecemos su colaboración.

ANEXO 13

Cuestionario.

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los miembros de la REP ante la preparación recibida.

Marque con una X para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con lo enunciado anteriormente.

Planteamiento	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cuando recibo una buena preparación experimento un sentimiento de satisfacción personal.					
Las actividades de preparación las valoro como un reto en la actividad de dirección educacional.					
Me siento comprometido con las actividades de preparación que recibo.					
Mis subordinados valoran mi desempeño directivo por la preparación recibida.					
Reconozco con frecuencia el valor de la preparación que recibo.					

ANEXO 14

Encuesta. Niveles de satisfacción

Objetivo. Evaluar el nivel de satisfacción sobre la preparación recibida.

1. ¿Cómo valora la incidencia de la UCP en la preparación de los reservistas en el municipio?
Excelente ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____
2. ¿Cómo evalúa el impacto de las acciones de preparación realizadas por el ISP para los miembros de la REP?
Excelente ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____
3. ¿Cómo aprecia el resultado del trabajo de sus subordinados después de haber cursado Administración por objetivos, Contabilidad y Defensa?
Excelente ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____
4. ¿Cómo juzga el desempeño de sus funciones después de haber cursado Dirección Educativa, Contabilidad y Defensa, además de otras actividades relacionadas con otras materias?
Excelente ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____
5. ¿Cómo considera la influencia de las acciones de preparación impartidas por la UCP en los resultados del colectivo que dirige?
Excelente ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____

Nos sería muy grato que señalara algunas sugerencias para mejorar el trabajo.

Anexo 15

ENCUESTA: Opinión sobre las actividades de la estrategia

Objetivo: Conocer estado de opinión sobre las actividades efectuadas como parte de la estrategia de preparación.

Estimado compañero(a):

Con el objetivo de conocer su opinión sobre la actividad de preparación que acaba de recibir, le solicitamos exprese sus criterios. Estos serán tomados en cuenta para el perfeccionamiento de este trabajo.

Gracias

I.-Análisis del curso en su conjunto.

1. Tomado la actividad en su conjunto ¿Con qué nota lo calificaría del 1 al 10?_____ (el 1 es la menor puntuación y el 10 la máxima)

A continuación marque con una cruz, en cada una de las escalas, la puntuación que en su opinión merecen las siguientes interrogantes.

2. ¿En qué medida la preparación le proporciona conocimientos para la comprensión y análisis de su actividad de dirección educacional?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Insuficiente Suficiente

3. ¿En qué medida la preparación lo provee de recursos de utilización práctica para su trabajo de dirección educacional?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Insuficiente Suficiente

4. ¿Qué otros criterios habría introducido en la preparación por considerarlos de interés básico para su desempeño directivo?

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----
- 4.-----

5. ¿Qué contenidos habría deseado que se tratarán con más profundidad?

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----
- 4.-----

6. ¿Qué contenidos habría suprimido de la actividad de preparación?

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----
- 4.-----

7. En general ¿qué evaluación le merece el grado de organización de la misma?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poco adecuado			Adecuado				Muy Adecuado		