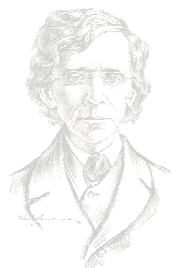


**INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
FÉLIX VARELA MORALES  
VILLA CLARA**



**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE  
DOCTORA EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**TÍTULO: LA FORMACIÓN DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN EN FUTUROS  
DIRECTIVOS JÓVENES EN CONDICIONES DE  
UNIVERSALIZACIÓN.**

**AUTORA: Lic. María de las Mercedes Calderón Mora.  
Profesora Auxiliar del ISP Silverio Blanco Núñez.**

**TUTOR: DrC. José Antonio Marimón Carrazana.  
Profesor Auxiliar.**

**SANCTI SPÍRITUS  
2007**



## **Dedicatoria.**

A mi pequeño Alejandro, quien día a día motiva más en mí los deseos de hacer ciencia para contribuir a su formación cada vez más completa.

A la educación cubana, cuya didáctica se enriquece cada día más.

A todos aquellos a quien esta modesta obra pueda interesar y aportar un mínimo de conocimientos.

## **Agradecimientos.**

A mi familia toda, en especial a mis padres que han estado siempre apoyando mi espíritu para que continúe la marcha en una obra interminable que es el saber científico.

A mi esposo y maestro Ramón Reigosa Lorenzo por haber motivado, con su ejemplo de investigador, mi deseo de hacer ciencia.

A mi tutor y amigo, el DrC José A. Marimón que ha tenido la suficiente paciencia para reorganizar mis pasos en la investigación y soportar las constantes consultas científicas realizadas, dentro de sus múltiples tareas.

A mis amigas Mileydis, Miriela, Anita, Erlinda, Suarmí, Oslayda, Adita, Maylín, Madelaine y Tere quienes han estado siempre dispuestas a ayudar en el amplio sentido de la palabra.

A Gonzalo, el técnico de laboratorio que no ha puesto obstáculos para prestar sus servicios en todo momento.

A los instructores del Joven Club de Computación y Electrónica de Olivos 3, quienes se sienten satisfechos de servir a la elaboración de esta obra.

A las muchachitas del CDIP del ISP de Sancti Spiritus, en especial Daimí, Tati, Olguita, Cusy, Yosy y Maritza, quienes con cariño sobrepasan los límites de sus servicios para satisfacer las necesidades de investigación en la realización de esta obra.

A los expertos que participaron y encontraron un espacio para valorar la estrategia y aportar sus valiosas recomendaciones y sugerencias.

A los que no he nombrado pero tampoco olvido, los que de una forma u otra contribuyeron a la realización de esta modesta obra, mi eterno agradecimiento por poner de manifiesto su capacidad para valorar el esfuerzo realizado.

## INTRODUCCIÓN

La formación de directivos jóvenes y su constante preparación constituye un factor de importancia estratégica para el mundo actual, no por casualidad los países desarrollados le prestan una atención especial.

En Latinoamérica este fenómeno adquiere mayor relevancia porque todos los países requieren de directivos capaces de enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo para subsistir como nación libre e independiente, frente a un mundo neoliberal y unipolar.

En Cuba la formación de los directivos (cuadros) y sus reservas es una tarea altamente priorizada por el Partido y el Gobierno, por lo que desde el triunfo revolucionario, en enero de 1959, se han venido realizando esfuerzos en este sentido en todos los sectores del país.

El Ministerio de Educación (MINED), unido a su objetivo esencial de que el hombre alcance su pleno desarrollo, ha tenido en cuenta la formación que para ello deben tener los dirigentes del sector.

En Cuba han existido tres grandes revoluciones educacionales, desde 1959 hasta nuestros días, la primera caracterizada por un grupo de reformas y por la relevante Campaña de Alfabetización.

La Segunda Revolución Educacional (1971 a 1999) es la etapa en que se comenzó a materializar la idea de combinar el estudio con el trabajo. En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en 1975, se reconocen los logros alcanzados en la educación hasta ese momento, y se convocó al MINED a consolidarlos.

En respuesta a este llamado se inició a partir del curso escolar 1975-1976 el Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación mediante el que se realizaron

varias transformaciones entre las que se destaca la creación de los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP) en 1976, centros responsabilizados con la formación de los profesionales de la educación y su constante preparación.

El período comprendido entre 1976 y 1987 estuvo dirigido a cumplir la política educacional trazada, fruto del diagnóstico y pronóstico científico del desarrollo educacional. El objetivo principal consistió en adecuar la educación a las necesidades del país y en correspondencia con las condiciones concretas del proceso revolucionario y los avances del progreso científico técnico a escala internacional, para ello se desarrollaron los seminarios nacionales para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de Educación, cuyos contenidos se convirtieron en documentos normativos para capacitar a los dirigentes del sector.

En este proceso se encontraba inmerso el MINED a principios de la década de 1990 cuando se produjo la desintegración del Sistema Socialista en Europa Oriental y la desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), lo que constituyó un fuerte impacto negativo que afectó la vida socioeconómica del país.

En el marco de las difíciles condiciones creadas por el inicio del período especial el MINED se propuso continuar las actividades educacionales en cualquier situación, y mantener su perfeccionamiento, muestra de ello fue la creación del movimiento de la Pre Reserva y Reserva Especial Pedagógica (PREP) en 1990, como cantera de los futuros directivos educacionales.

Estos movimientos surgen como parte de la política de formación de cuadros, por la creciente necesidad de fortalecerla, incorporando a jóvenes capaces y creativos, para formarlos como futuros directivos y así garantizar la continuidad y el perfeccionamiento de la política educacional y de cuadros, así quedaba definido que el objetivo primordial era utilizar la cantera natural existente en estos institutos y durante un proceso de preparación promoverlos a formar parte de la Reserva Especial Pedagógica (REP), movimiento que constituye la reserva de cuadros del sector educacional.

En el curso 1995-1996 se hizo un análisis por el MINED de los resultados alcanzados con la aplicación de la política de cuadros y se dieron orientaciones precisas para encauzar el trabajo con la PREP sintetizadas en la creación de un grupo de pre-reservistas para dirigir en la Dirección Provincial de Educación (DPE) y los ISP en el

futuro, la atención a estos grupos por los principales cuadros, la colaboración en la organización, coordinación y control de sus actividades, así como la elaboración de un plan de trabajo individual.

La Tercera Revolución Educativa, a partir de 1999, se caracteriza, en lo fundamental, por librar la batalla de ideas, la puesta en práctica de los más de cien programas de la Revolución, las profundas transformaciones llevadas a cabo en cada una de las enseñanzas y la universalización.

El 19 de abril del 2000 el MINED aprobó el Reglamento Ramal para el trabajo con los Cuadros, donde se plantea como línea a seguir, con la PREP, su consolidación como buen maestro y su preparación para formar parte, después de graduado, de la REP. Precisa, además, que debe ser objeto de una atención sistemática y diferenciada para lo que orienta que se organice en dos grupos: el grupo del rector y el grupo del decano. En este documento se expresa que:

***Este movimiento debe ser objeto de una atención sistemática y diferenciada por parte de los principales cuadros de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos, fundamentalmente de las facultades, de las organizaciones políticas y estudiantiles del centro y de las direcciones provinciales y municipales de educación, a fin de garantizar la selección de los mejores para integrar la Reserva Especial Pedagógica (MINED, 2000: 81).***

Recientemente Gómez y Alonso (2007), analizan cómo en el sector educacional se da, al unísono, la dirección del proceso y el proceso de dirección. El primero se refiere al proceso pedagógico, para el que deben formarse todos los estudiantes, como se declara en los modelos antes mencionados; el segundo está concebido como la dirección que se ejerce sobre las personas, donde priman las relaciones de subordinación y para el cual debe formarse la PREP.

No obstante, la puesta en práctica de la universalización de la Educación Superior Pedagógica provocó un giro radical en el trabajo con la PREP y es por ello que el MINED emitió la carta circular 12/02 donde se hacen precisiones de cómo desarrollar esta tarea a partir de que las DPE orienten a los municipios el asumir la atención al movimiento.

En tal sentido el proceso de universalización constituye una fortaleza, en el folleto “La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas” (MINED, 2003) se establece que uno de los procesos en que la microuniversidad participa de forma fundamental es la atención a la PREP y enfatiza que es un movimiento político fuerte dentro de los ISP.

Se considera que la atención a la PREP precisa de un análisis de los modelos de los profesionales que se forman en los ISP, ya que aunque poseen una amplia concepción de su perfil, basada en la integralidad del graduado, la preparación recibida no es suficiente para el ejercicio de la actividad pedagógica profesional de dirección, debido fundamentalmente a las dificultades que presentan en su capacidad de dirección.

En el análisis realizado se constató que los estudiantes reciben una adecuada preparación en cuanto a los contenidos y a las metodologías de las diferentes disciplinas. Los contenidos de pedagogía y psicología permiten al profesional en formación llegar a ser buen docente y desarrollar capacidades aplicables a cualquier función que realice.

A pesar de que la disciplina Formación Pedagógica General dota a los estudiantes de un sistema de conocimientos relacionados con la escuela como escenario donde se materializa la Política Educacional Cubana, no les proporciona los conocimientos, las habilidades, motivaciones y los modos de actuación para alcanzar el éxito en su futuro desempeño como dirigentes.

A través de la asignatura Dirección Científica reciben una preparación técnica esencial que va desde el desarrollo histórico del sistema educacional cubano hasta la planeación estratégica en el sector educacional, pero se considera que no es suficiente para contribuir a la formación de su capacidad de dirección.

La revisión de los documentos antes mencionados y los resultados de los activos de PREP permite llegar a la conclusión de que en el plano teórico los miembros de la PREP no reciben de manera curricular contenidos que le aporten una base sólida para la formación de dicha capacidad.

Además, durante tres años consecutivos las inspecciones nacionales efectuadas al ISP y a la DPE, en Sancti Spiritus, en los cursos 1999/2000 al 2001/2002 dejaron reflejado en su informe final la existencia de problemas en la preparación de la PREP, entre ellas:



que en el ISP no existe una estrategia que establezca acciones específicas en aras de contribuir a formar la capacidad de dirección en los integrantes del movimiento, sino que está encaminada, fundamentalmente, a que estos estudiantes dirijan organizaciones estudiantiles y políticas de acuerdo con la actitud que asuman ante las tareas y de sus resultados como profesional de la educación, cuestión que es necesaria pero no suficiente para garantizar en el futuro el éxito en la actividad pedagógica profesional de dirección.

Estas afirmaciones son corroboradas por los resultados del diagnóstico aplicado en los meses de septiembre a diciembre del 2002 a los miembros de la PREP en la provincia de Sancti Spiritus, debido a que se puso de manifiesto que tenían limitaciones en los conocimientos teóricos que sustentan su actuación como futuros directivos, pues consideran que están comprometidos con el movimiento, pero desconocen cómo desempeñarse, cómo delegar y qué funciones específicas deben realizar.

Presentan dificultades para argumentar por qué han sido seleccionados para pertenecer al movimiento, en las habilidades para dirigir científicamente grupos y colectivos, falta de afecto por la actividad pedagógica profesional de dirección, falta de una cultura integral de dirección, lo que permite inferir que todo el esfuerzo está concentrado en conformar el movimiento y consolidar su formación profesional como futuro maestro, sin analizar con mayor profundidad la posibilidad para, sobre la base del principio de la interdisciplinariedad, contribuir a la formación de su capacidad de dirección.

No es amplia la bibliografía que da tratamiento al tema relacionado con la capacidad de dirección en la PREP, sin embargo autores como: Garriga (2000), López (2000), Alonso (2002) y Bencomo (2004) abordan la temática indirectamente.

López (2000) analiza la preparación de la REP y hace referencia a la PREP como movimiento que le antecede y que debe prepararse para formar parte de la reserva, a partir de la atención recibida.

Alonso (2002) hace un profundo análisis del sistema de dirección del MINED, que evidentemente tiene en cuenta los diferentes subsistemas y su flexibilidad en la propuesta posibilita el trabajo con la PREP desde el subsistema de trabajo.

Bencomo (2004) propone un sistema de acciones para perfeccionar la preparación y superación de la REP en las direcciones municipales de educación y señala como una

novedad el cómo preparar la PREP, sin embargo, la propuesta se centra fundamentalmente en el qué hay que hacer, no en el cómo hacerlo.

Garriga (2000) establece un sistema de acciones para la preparación de la PREP de forma curricular, solo para la carrera Educación Laboral, que no se ajusta a las condiciones actuales. Además, se trabaja únicamente la dimensión conocimiento.

En la literatura científica consultada sobre la preparación de la REP no se concibe la formación profesional de la PREP, relacionada con la formación de su capacidad de dirección, por tanto, no se esclarecen dimensiones e indicadores para su estudio.

En el curso 2004/2005 se orientan, por el MINED, acciones para la preparación de la PREP, en las nuevas condiciones de universalización, con objetivos específicos para cada año, sin embargo, se considera que tampoco satisfacen la necesidad de explicar cómo hacerlo, teniendo en cuenta la ausencia de un análisis relacionado con este proceso y en este contexto específico, además de considerar la necesidad de incorporar la interdisciplinariedad como un principio de reorganización epistemológica, que al decir de Fiallo (2004: 20) establezca conexiones y relaciones entre conocimiento, habilidades, hábitos, normas de conducta, sentimientos, valores humanos morales en general en una totalidad no dividida y en permanente cambio, lo que deviene en capacidad. Sobre la importancia de la capacidad de dirección de los cuadros del sector el General de Ejército Raúl Castro expresó:

...”el secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la educación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de esta tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente” (citado por MINED, 2000)

Teniendo en cuenta la situación problemática anteriormente analizada, esta investigación se orienta hacia la solución del siguiente

### **PROBLEMA CIENTÍFICO.**

¿Cómo contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de universalización en el ISP Capitán “Silverio Blanco Núñez “ de Sancti Spiritus?

## **OBJETIVO**

Proponer una estrategia pedagógica para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de la universalización.

## **OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El proceso de formación profesional de la PREP.

## **CAMPO DE ESTUDIO**

La capacidad de dirección en la PREP.

## **PREGUNTAS CIENTÍFICAS:**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos para el estudio de la formación de la capacidad de dirección en la PREP?
2. ¿Cuál es el estado actual de la formación de la capacidad de dirección en la PREP?
3. ¿Qué estrategia pedagógica puede contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP?
4. ¿Cuál será la valoración sobre la calidad y pertinencia de la Estrategia Pedagógica elaborada para la formación de la capacidad de dirección en la PREP que aportan los expertos en el tema?
5. ¿Qué resultado se obtendrá con la puesta en práctica de una Estrategia Pedagógica para la formación de la capacidad de dirección en la PREP?

## **TAREAS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Determinación de los fundamentos teórico-metodológicos para la formación de la capacidad de dirección en la PREP.
2. Diagnóstico del estado actual de la formación de la capacidad de dirección en la PREP.
3. Elaboración de una estrategia pedagógica para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de la universalización de la Educación Superior

4. Valoración por criterio de expertos de la calidad y pertinencia de la estrategia pedagógica para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP.

5. Comprobación de los resultados de la aplicación práctica de la estrategia pedagógica elaborada para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS**

### **Del nivel teórico:**

1. Histórico-lógico: se utilizó para conocer el surgimiento, evolución y desarrollo del proceso de formación profesional de la PREP y de su capacidad de dirección.

2. Analítico-sintético: permitió penetrar en la esencia del proceso de formación profesional de la PREP y se lograron establecer los componentes teóricos y metodológicos de la investigación, su fundamentación, el diseño de soluciones y el análisis de los resultados.

3. Inductivo-deductivo: a partir de las particularidades del proceso de formación profesional de la PREP, se hicieron las inferencias correspondientes desde las concepciones asumidas para el estudio de la formación de la capacidad de dirección, lo cual posibilitó dar respuestas a las interrogantes planteadas.

### **Del nivel empírico:**

1. Análisis documental: se utilizó para constatar cómo se da el tratamiento teórico y metodológico a la dirección, capacidad de dirección y a la formación profesional de la PREP, en diferentes documentos, del MINED y otras instituciones.

2. Encuestas: permitió, a partir de su aplicación a miembros del movimiento de la PREP y directivos seleccionados, constatar el estado real de formación de la capacidad de dirección en la muestra y población de referencia, así como su aplicación en el desarrollo del pre-experimento pedagógico.

3. Observación: constituye un método de esencial utilización desde el inicio hasta el final de la investigación aplicado en clases, activos y práctica laboral, pues permite

constatar las dificultades y logros que se obtienen y su impacto en la formación profesional de la PREP y su capacidad de dirección.

4. Criterio de expertos: se aplicó para valorar la calidad y pertinencia de la estrategia pedagógica elaborada.

5. Pre-experimento: se utilizó como método para validar la contribución de la estrategia pedagógica aplicada.

6. Prueba Pedagógica: se utilizó para diagnosticar la muestra en función de comprobar la integración de los niveles del conocimiento de los estudiantes, en materia de dirección.

7. Cuestionario de autoevaluación: se utiliza para comprobar la metacognición de los integrantes de la muestra en lo relacionado con su capacidad de dirección

### **Del nivel estadístico y matemático.**

Se utilizó la estadística descriptiva, el procedimiento propuesto por Celia Rizo y Luis Campistrous, sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales de la investigación pedagógica, así como representaciones gráficas.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para el estudio estuvo compuesta por la cohorte de los miembros de la PREP del ISP “Capitán Silverio Blanco Núñez” de la provincia de Sancti Spiritus que inició el primer año en el curso 2002-2003.

La selección muestral obedeció a un criterio intencional ya que su elección estuvo marcada por el hecho de que las personas que participarían en el pre-experimento debían transitar por todas las etapas de la estrategia y además debían comenzar desde el primer año y tener la posibilidad de seguir formando parte de la investigación en los próximos años.

Los municipios de Sancti Spiritus, Cabaiguán, Yaguajay, Trinidad, y la Sede Central, fueron los escenarios teniendo en cuenta su diversidad: situación geográfica de los municipios, resultados obtenidos en las inspecciones y entrenamientos realizados, con relación a la preparación de la PREP, cantidad de miembros que poseen en cada una de las sedes pedagógicas. En correspondencia con esto la muestra abarcó un total de 11 estudiantes.

La **contribución a la teoría pedagógica** es la definición de *formación de la capacidad de dirección en la PREP* y su operacionalización en dimensiones e indicadores, en las condiciones de la universalización de la educación superior.

Se caracteriza el **proceso de formación profesional de la PREP** a partir de la sistematización y análisis de conceptos precedentes, en condiciones de universalización.

El **aporte práctico** es:

- ✚ La estrategia para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP del ISP capitán Silverio Blanco Núñez.
- ✚ El programa para la preparación profesional de la PREP y materiales de apoyo a la docencia: Dirección y Diversidad educativas, logros del sistema educacional cubano. El liderazgo de Carlos M. de Céspedes: un paradigma actual. La PREP ¿un problema afectivo-motivacional? y el Glosario Electrónico: cien conceptos básicos en la dirección educacional.

La **novedad científica** del presente trabajo es la propuesta por primera vez, en el ISP Capitán “Silverio Blanco Núñez” de la provincia Sancti Spiritus, de una estrategia pedagógica que contribuya a la formación de la capacidad de dirección en la PREP, en las condiciones de la universalización, desarrollada a partir de los fundamentos de la dirección y de las exigencias didácticas que permiten la introducción de la interdisciplinariedad durante los cinco cursos de su formación profesional.

La memoria escrita se presenta en tres capítulos, en el primero se exponen los fundamentos teóricos en que se sustenta la alternativa de solución al problema, se presentan algunas consideraciones generales que resultan esenciales acerca de la formación profesional de la PREP y para la formación de su capacidad de dirección en las condiciones de la universalización de la educación superior en la provincia de Sancti Spiritus.

En el capítulo dos se exponen las variables a trabajar, con la operacionalización de la variable dependiente, así como, la metodología utilizada para la elaboración de la estrategia pedagógica, se precisan sus exigencias y finalmente se presenta la misma.

El capítulo tres se destina a la presentación y análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del método de criterio de expertos, y del pre experimento pedagógico.

Además se expresan las conclusiones generales del trabajo, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I. LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA PRE RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA Y SU CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.**

### **1.1 La Política de Cuadros en Cuba y su aplicación en el MINED.**

La sociedad necesita de la dirección para su funcionamiento y desarrollo; con relación a esto Carlos Marx expresó: “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida la dirección... un violinista solo se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita un director” (Marx, 1963: 322)

Desde el triunfo de la Revolución, el 1ro de enero de 1959, la atención, preparación y superación de los cuadros del Estado y el gobierno ha tenido una atención prioritaria, un profundo análisis del tema fue realizado en el primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, ocasión en que, con una amplia y clara visión de futuro, se trazaron los principios rectores, los objetivos y los requerimientos de la política de cuadros. (PCC, 1978).

En Cuba existe una Estrategia Nacional que expresa los objetivos que el Partido y el gobierno se proponen alcanzar en la formación, preparación y superación de los cuadros y sus reservas como un proceso sistemático y continuo. La estrategia para el trabajo con los cuadros del sector educacional está concebida para ser aplicada al sistema de dirección con sus seis subsistemas, los que se describen a continuación.

#### **El subsistema de gobierno.**

Por su función es **rector** y está integrado por órganos de dirección, el trabajo para la formación de valores, político-ideológico y el reglamento escolar, estructura los diferentes órganos desde el MINED hasta la escuela cómo se y lo concerniente a la disciplina del sector por lo que interactúa con el resto de los subsistemas y debe tener en cuenta la presencia de la PREP como estudiante inmerso en el sistema de dirección.

#### **El subsistema organizativo.**

Por su función es **rector**, este se divide en: estructural, organización e higiene escolar y control interno.



### **El subsistema de interacción con el medio.**

Por su función es **regulador** y está compuesto por la mercadotecnia educacional, la seguridad interna y la planeación estratégica.

### **El subsistema normativo.**

Por su función es **regulador** y se divide en macro, meso y micro normativo: el primero referido a la política del Partido y el gobierno, discursos de los máximos dirigentes relacionados con educación, el Reglamento de trabajo de los Cuadros y con ellos, el código de ética. En el segundo está el Reglamento Ramal de trabajo con los Cuadros, las cartas circulares, resoluciones y disposiciones ministeriales. El tercero está compuesto por la carta circular 17/05 que rige el funcionamiento de los departamentos de Dirección Científica, los programas de las asignaturas que se imparten y la plantilla.

### **El subsistema Tecnológico.**

Por su función es **motor**, comprende el proceso de dirección y la dirección del proceso, además la tecnología de las comunicaciones, de la informática, de la estadística.

### **El subsistema de trabajo.**

Por su función es **motor**, constituido por el sistema de reuniones, la formación y preparación de los cuadros, preparación de docentes, la planificación corriente y la gestión o ejecución del sistema de trabajo.

En este se consideran la existencia de tres etapas fundamentales: análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección, desarrollo de la capacidad de dirección y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección.

Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección: en esta etapa del sistema de trabajo se conciben, planifican, organizan y orientan a través de los órganos de dirección y técnicos todas las tareas, misiones y trabajo de forma general, que se desarrollará en el periodo que se evalúa, esta etapa, además de ser la primera, resulta de vital importancia para el logro de los objetivos propuestos.

Desarrollo de la capacidad de dirección: aquí se pone en práctica lo planificado, en esta etapa como su nombre lo indica se ejercitan y desarrollan las capacidades de dirección, es por esto que Alonso (2005) en su monografía sobre el sistema de trabajo,

lo define como el sistema de constante y continuo desarrollo de las capacidad de dirección, tanto de cuadros como de todo el personal. Es donde se realizan los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos (EMC), las visitas de inspección, especializadas, etc.

Análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección .Constituye la etapa de análisis del cumplimiento de lo planificado y ejecutado, tiene un carácter de control, pero a su vez posibilita desde la misma corregir las insuficiencias y dificultades existentes, potenciando la participación de todo el colectivo.

Este subsistema se concibe a partir del principio de la integridad, donde se combinan diferentes formas y vías de preparación con la responsabilidad individual de cada uno, fomentando su espíritu de autoestudio y autodidactismo, para ello la estrategia contempla que deben prepararse en cinco componentes básicos: preparación política, técnico profesional, preparación económica, preparación en dirección y preparación para la defensa.

### **Preparación Política.**

Este es un componente esencial en la preparación y superación de todos los cuadros, cobra mayor importancia en los momentos actuales. Los cuadros tienen que ser los principales guías y esclarecedores de sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios de nuestra Revolución.

Esta preparación debe realizarse por diferentes vías: mediante el entrenamiento de los cuadros para enfrentar y dar solución a los problemas cotidianos, potenciando el estudio y debate del código de ética de los cuadros del Estado cubano, de los discursos de nuestros principales dirigentes y de los documentos del Partido y del gobierno y a través de programas elaborados a partir del diagnóstico de los problemas y situaciones específicas que en el orden político ideológico debe enfrentar cada organismo o entidad.

### **Preparación técnico profesional.**

Cada cuadro debe prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión. Especial importancia tienen para el mejor desempeño de los

cuadros, las habilidades en el empleo de las nuevas tecnologías de la información y la computación, así como el dominio del idioma inglés.

Es importante aprovechar al máximo todas las posibilidades que ofertan las universidades en sus planes de educación de postgrado, que van desde cursos, diplomados, maestrías, especialidades, e incluso, doctorados para algunos dirigentes.

### **Preparación económica.**

Poseer conocimientos esenciales acerca de la situación actual de la economía cubana, los argumentos sobre las causas y los efectos de las medidas que se adoptan en este campo. Quien no conozca detalladamente los indicadores del control y del análisis económico, quien no domine los elementos que determinan la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de los planes económicos, difícilmente podrá mantenerse en el cargo que ocupa.

### **Preparación en dirección.**

Es necesario preparar a nuestros cuadros en el empleo de técnicas y métodos de la ciencia de la Dirección. Para ello se requiere identificar lo que cada cuadro o equipo de dirección necesita, las habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique. Fortalecerle habilidades comunicativas, capacidad para resolver conflictos, solucionar problemas, formar valores, etc.

### **Preparación para la defensa.**

Esta preparación debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y, en particular, al paso de la economía del tiempo de paz al tiempo de guerra, al conocimiento de la composición y el carácter de las acciones del enemigo que pueda actuar en su radio de acción y al dominio de las medidas de la Defensa Civil.

Estos componentes deben tenerse en cuenta también en la preparación de los cuadros en formación, debido a la función social para la cual se están formando.

Con relación a los subsistemas del sistema de dirección se considera importante señalar que estos se relacionan entre sí, puesto que la existencia y funcionamiento de unos depende a su vez de los otros y todos aplicados al sector educacional en su amplio sentido y materializados en la escuela, específicamente en los ISP, se pueden

utilizar también en función de la formación profesional de la PREP y específicamente en la formación de su capacidad de dirección, como se presentará posteriormente.

La política de selección y preparación de los cuadros en Cuba tiene un carácter popular, al respecto se plantea en las Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC, “...*en las masas existe una fuente inagotable de talentos y de lo que se trata es de descubrirlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa, paciente*” (PCC, 1978: 76).

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros trazó los Lineamientos e Indicadores para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la Política de Cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno el 29 de marzo del 2000 y en correspondencia con ello el 19 de abril del mismo año se estableció el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINED.

Este documento establece disposiciones generales basadas, fundamentalmente, en la responsabilidad directa de los cuadros en cada nivel de dirección del ministerio, aspecto importante para evaluar su capacidad de dirección.

Dentro de los objetivos estratégicos para el curso 2005-2006 se trazó en segundo lugar el referido a los recursos humanos y la política de cuadros, que incluye la PREP, movimiento creado en el año 1990, el cual tiene una gran importancia, entre otras causas, por constituir la cantera fundamental de cuadros en el sector educacional.

“La incorporación de los estudiantes a la PREP constituye un acto consciente por parte de ellos, demostrativo de la actitud y disposición para asumir cualquier tarea que les plantee la Revolución (...) y desempeñarse como cuadro educacional donde resulte necesario, pero ello requiere de una adecuada dirección por parte de la institución y de las organizaciones juveniles” (MINED, 2000: 1).

El Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación en sus disposiciones generales, artículo 31, inciso f, establece que los miembros de la REP antes de ocupar cargos de dirección deben consolidar su preparación profesional en la docencia como regla general, por un período no menor de dos años, (MINED, 2000: 81), pero la práctica ha demostrado la necesidad de asumir en ocasiones dichas funciones al graduarse.

En este documento se ofrecen orientaciones para la atención a la PREP, se orienta organizarlos en dos grupos: el del rector, integrado por los de mejores condiciones y potencialidades, y el del decano, conformado por los miembros de la PREP de cada facultad, de forma general aborda cómo deben ser atendidos; sin embargo, en los momentos actuales se impone una nueva dinámica en los componentes personales del proceso pedagógico en las condiciones de universalización, cuestión que se abordará con mayor profundidad en epígrafes posteriores.

En tal sentido se hace necesario aprovechar las oportunidades del movimiento de pre-reservistas para prepararlos de manera curricular y extracurricular además de apoyarse en las transformaciones actuales de la educación a la luz de la universalización de la enseñanza.

A partir del curso escolar 2000-2001 se establece la carta circular 15"/2000, donde se señala la necesidad de preparar la PREP, y avanza mediante el plan de desarrollo individual.

En la carta circular 12/2002 sobre la atención a la PREP, en el marco de la universalización de la educación superior, se precisa que esta "...constituye un movimiento político fuerte que ha contribuido al fortalecimiento y compromiso político de nuestros jóvenes estudiantes ante las tareas asignadas, por tanto, no se puede perder " (MINED, 2002:1). Esto corrobora una vez más la necesidad de continuar preparando la PREP, pues constituye una prioridad dentro de la política del Ministerio de Educación.

En el curso escolar 2004-2005 se emitió por el MINED un documento con las acciones y objetivos por año para la preparación de la PREP, los que se quedaron en un nivel muy general, si tenemos en cuenta las insuficiencias del documento en lo relacionado con el cómo llevar a la práctica esta preparación y qué contenidos específicos deben desarrollar en el nuevo contexto.

Sin embargo los principios establecidos en el documento antes mencionado se mantienen en la actual propuesta, son ellos: la formación y preparación como función inherente a las tareas de los directivos educacionales en los niveles correspondientes, la vinculación laboral de la PREP, su vinculación a las tareas de los directivos, el contexto escolar favorece la preparación integral, la misión de la institución escolar y el claustro responsable de la integración plena de la PREP.

Resulta importante señalar que el ser miembro del movimiento de la PREP resulta un acto consciente por parte de los estudiantes, según lo establecido en las cartas circulares antes mencionadas, pero le corresponde a la institución escolar modelar la formación profesional de estos estudiantes, a través de la transmisión de conocimientos, el logro de habilidades, hábitos y valores que propicien en los mismos una conducta que se adecue a su función social.

La conducta del objeto no es el producto de su conciencia, sino el origen de su conciencia, (Morenza, 1998:3). por tanto se evidencia la necesidad de formar cuadros aplicando correctamente la política establecida por el Estado y el gobierno originando una actuación consciente y factible de ser desarrollada. La escuela de Vigotsky da participación activa al alumno, mientras destaca que el profesor, con su ayuda, permitirá que alcance su zona de desarrollo próximo.

En tal sentido es válido aclarar que como se planteó anteriormente en lo analizado con relación al subsistema de trabajo el Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC) juega un importante papel en la formación profesional de docentes y directivos y no se aparta de los estudiantes en formación.

La resolución ministerial 95/1994 precisa que el EMC es el método y estilo de trabajo de dirección que debe aplicarse desde el Ministerio hasta la escuela. Recientemente Gómez y Sergio Alonso Rodríguez, en su libro “El Entrenamiento Metodológico Conjunto: un método revolucionario de dirección científica educacional”, lo declaran un método de esta ciencia.

La **ciencia de la dirección científica educacional** la definen como *aquella que estudia las relaciones de dirección que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la esfera educativa y el impacto de las mismas en el perfeccionamiento continuo de la actividad de dirección de todos los profesionales que trabajan en el sector.* (Gómez y Alonso, 2007: 194).

Lo anteriormente planteado con relación al EMC se sustenta, en primer lugar, porque su aplicación sistémica en todos los niveles sistematiza y fortalece las relaciones de cooperación y las relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos, proceso en el cual se perfecciona en cadena, siguiendo la línea de mando, la actividad pedagógica profesional de dirección de todos los dirigentes educacionales hasta lograr que se

perfeccione la actividad pedagógica profesional de los docentes, se dirija con científicidad el proceso docente y por tanto se eleve de manera continua la calidad de la educación (Gómez y Alonso, 2007: 194).

En la presente tesis se considera que la aplicación de este método es fundamental para la formación de la capacidad de dirección en la PREP, durante su formación profesional, tanto en su función de estudiante como en su práctica laboral una vez que realiza el ejercicio de la profesión vinculado a la dirección científica, sin detrimento de su estudio y aplicación en las investigación que realiza.

Es por ello que se necesita argumentar su fundamento teórico, teniendo en cuenta que en las acciones que se diseñan en la estrategia pedagógica para la formación de la capacidad de dirección en la PREP, el estudio, aplicación y dirección de la aplicación del método de EMC está presente en la misma.

Es válido aclarar que al decir de Gómez y Alonso (2007), el método de EMC está estructurado en tres etapas que se interrelacionan: el diagnóstico, la demostración y la evaluación-control. El mismo se presenta básicamente en tres formas, la tutoría pedagógica, el trabajo metodológico y la entrega pedagógica. Estas consideraciones se asumen en la presente tesis teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, y se analizan con mayor profundidad en próximos epígrafes.

## **1.2 La formación profesional de la Pre Reserva Especial Pedagógica.**

El impetuoso desarrollo científico técnico del siglo XXI impone a las universidades la búsqueda de vías efectivas que contribuyan a la formación integral de los alumnos y, en particular, a la elevación de su pensamiento creador.

La naturaleza de la formación profesional ha variado de forma considerable a lo largo de los años al estar en estrecha relación con el cambio social. No es sorprendente, por tanto, que la finalidad de la misma haya sido algunas veces tema de intensos debates.

En tal sentido, el MINED ha realizado importantes cambios en el orden cualitativo, un ejemplo de ello son las transformaciones contenidas en el nuevo modelo del profesional de los ISP, el que se concibe para un profesional de amplio perfil y orienta entre otros aspectos la dirección, por parte de los graduados, del proceso pedagógico, esto justifica, en alguna medida, la propuesta en el marco teórico y práctico que se propone,

sin embargo, no supe totalmente estas expectativas al no abordarse, con precisión, el proceso de dirección educacional.

Gómez y Alonso (2007) se refieren con claridad a la existencia de estos dos procesos en la actividad de dirección en la educación, que se da en las instituciones escolares, para la cual deben estar preparados los directivos, teniendo en cuenta que en la dirección se dan las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación. Las primeras predominan en el proceso de dirección y las segundas predominan en la dirección del proceso. La PREP no escapa de estas concepciones si en el futuro dirigirá el sector.

En Cuba la formación profesional de los futuros profesores ha transitado por diversas etapas y se ha demostrado cada vez más la necesidad de su perfeccionamiento constante, de manera que dé respuesta a la formación integral de la personalidad de los educandos, en las condiciones históricas concretas en que se desarrollan.

Enseñar, educar, formar valores, desarrollar una actitud ante la vida, así como capacidades profesionales que le permitan garantizar el éxito en su actividad, constituyen tareas complejas que le corresponden a la pedagogía de estos tiempos. La formación de la capacidad de dirección en la PREP se inserta dentro de estas expectativas.

Los ISP tienen la misión de graduar profesionales de la educación, preparados para desempeñar la dirección del proceso pedagógico pero esta última actividad adquiere una particular importancia en el caso de la PREP que necesita una mayor formación de su capacidad de dirección, debido a las funciones que debe asumir una vez graduado

Resulta difícil abordar la formación profesional de la PREP sin un análisis previo como categoría pedagógica; las categorías formación y desarrollo se complementan mutuamente y no pueden verse de manera independiente. La personalidad del hombre no es una suma de aspectos aislados, sino una unidad de los componentes y cualidades presentes en el hombre.

El concepto formación ha sido analizado por eminentes pedagogos cubanos, Martí, (1961), Vitier, (1977), Cartaya, (1989), Álvarez, (1999). “En la pedagogía cubana, la formación del hombre se concibe como el **resultado** de un conjunto de actividades organizadas de modo sistemático y coherente, que le permiten poder actuar consciente



y creadoramente. Este sistema debe prepararlo como sujeto activo de su propio aprendizaje y desarrollo; hacerlo capaz de transformar el mundo en que vive y transformarse a sí mismo; formar al hombre es prepararlo para vivir en la etapa histórica concreta en que se desarrolla su vida". (Báxter, 2002: 144).

Sin lugar a dudas la formación del hombre es el objetivo de la educación en su amplio sentido y la pedagogía en correspondencia con su objeto de estudio la concibe dentro de su sistema categorial, en estrecha relación con el desarrollo. Esther Báxter plantea que en el proceso de formación profesional están presentes una serie de factores objetivos, pero no se pueden dejar de tener presente los de carácter subjetivo, es decir el sistema de influencias educativas organizadas. Precisamente la actividad educativa dirigida sistemáticamente garantiza de una forma más sólida la formación y desarrollo del individuo. (Báxter, 2002: 147), cuestión con la que coincidimos plenamente.

El desarrollo responde a las regularidades internas del proceso de que se trate, sin que ello implique la no consideración de la influencia socioeducativa. Ambas categorías implican la consideración del hombre como un ser bio-psico-social. (López y otros 2002: 58).

La labor educativa exige la búsqueda de formas superiores de organización de la actividad en función de lograr una mejor formación de sus profesionales. Para la dirección educacional y su mayor eficiencia, se necesita tener presente las particularidades del educando que se forma como futuro directivo y la función social para la cual está concebida su actividad.

La formación del futuro directivo requiere de un diagnóstico, no solo centrado en su labor en el proceso de enseñanza aprendizaje, sino en el proceso pedagógico en sentido general, encaminado a conocer la situación social del desarrollo de este grupo de jóvenes cuyo desempeño va más allá de su expresión en el salón de clases.

Evidentemente, resulta amplio el estudio de la formación del hombre y difícil su análisis sin reconocer los elementos psicológicos que en la misma participan y a su vez relacionarlo con su formación profesional, abordado en este sentido por autores como: González R, (1995), González, V. (1995), Brito, H (1993).

En el individuo la formación se logra en su personalidad, y el desarrollo de la personalidad se evalúa en su quehacer cotidiano de acuerdo con la integración que se

manifiesta entre sus esferas de regulación, motivacional-afectiva, cognitiva-instrumental y volitiva.

“La personalidad se concibe como un sistema de formaciones psicológicas de distintos grados de complejidad que constituye el nivel regulador superior de la actividad del individuo (González Maura y otros, 1995:52). Por lo tanto, se necesita conocer qué se quiere obtener de la persona, así como sus motivaciones, afectos, aptitudes, actitudes, motivos, intereses, aspiraciones, conocimientos, entre otros indicadores, para poder evaluar su formación profesional.

La formación profesional de los estudiantes de los ISP se trata por diferentes autores: Silvestre (2002), Chávez (2004), Álvarez (2000) y en ocasiones autores como Miranda (s/f), Páez (s/f), la circunscriben fundamentalmente a su preparación académica, no obstante, se considera que la formación profesional concebida dentro del modelo vigente cumple realmente con lo que se desea alcanzar como maestro, no en su sentido más amplio, relacionado con los objetivos que se pretenden con la PREP.

Al decir de Isel Parra Vigo, la **Formación Profesional es** “*el proceso especializado y sistematizado de educación profesional de la personalidad que tiene en su centro al sujeto que se prepara para ejercerla en un contexto específico de actuación profesional, por lo que tiene particularidades que lo distinguen de otros procesos de enseñanza aprendizaje*”.( Parra, inédito: 31)

La autora de la presente tesis comparte la anterior definición teniendo en cuenta el carácter sistémico de la educación cubana, su particularidad de ser objeto y sujeto de su propia actividad y las adecuaciones a contextos y actividades específicas de la profesión.

La formación profesional del egresado de los ISP aparece explicitada en los modelos de los profesionales de los ISP, y las diferencia del resto, precisamente por su función social, una visión más amplia se puede alcanzar al analizar el currículo por el cual transitan los mismos.

Con relación a lo anterior Rita Marina Álvarez, plantea al referirse a lo profesional:

“Es la formación dirigida a la solución de los problemas del ejercicio profesional la que se convierte en: situaciones nuevas en las que el maestro hace uso de la teoría y

metodología conocidas (relación teoría práctica), la formación de capacidades y habilidades para enseñar y enseñar a aprender convirtiendo la enseñanza en desarrollo, la práctica docente como centro de la formación por ser el contenido más representativo de la realidad profesional". (Álvarez, 2007:10).

Alrededor de esta temática y de cómo proyectar su desarrollo existen diversos criterios y ha sido concebida desde distintos puntos de vista en los modelos curriculares. La formación en dirección, vista desde los modelos del profesional pedagógico, tiene un tratamiento general, esto lo justifica el hecho de que cualquiera que cumpla con los requisitos para ser PREP, en cualquier momento de su carrera, puede ser captado para formar parte del movimiento.

Teniendo en cuenta lo analizado en la presente tesis se asume la **formación profesional de la Pre Reserva Especial Pedagógica** como **el proceso especializado y sistematizado que posibilita, desde la integración de los componentes académico, laboral e investigativo, la formación de capacidades, habilidades y valores como docente y directivo para enseñar, y enseñar a aprender, convirtiendo la enseñanza en desarrollo.**

Como se puede apreciar en esta conceptualización de formación profesional de la PREP, de manera general, están implícitos los elementos planteados como misión social del cuadro a partir de las Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975 y que en síntesis lo focaliza como un activista político, un agitador permanente y un divulgador consecuente de la política revolucionaria del Partido y un ejemplo a seguir cuando tiene dominio de la profesión y cuando se convierte en líder por las influencias educativas. (familia, escuela, comunidad).

La formación profesional en la educación es larga, compleja y constante donde los agentes que interactúan pueden y deben hacer su aporte. Para su desarrollo se incluyen no sólo los elementos cognitivos, sino también los afectivos, volitivos, aptitudinales, actitudinales, comportamentales, motivacionales, las habilidades y los valores.

La idea esencial es que este proceso de formación profesional de la Pre Reserva Especial Pedagógica se enriquece a partir de la sistematización que se logre en el trabajo integrado del ISP, la microuniversidad, el tutor y la sede pedagógica.

En los ISP los planes de estudio consideran tres componentes fundamentales: académico, laboral e investigativo. Aunque cada uno tiene sus particularidades y hace su aporte a la formación profesional del estudiante, entre ellos existe un vínculo importante y la relación armónica de los mismos conduce a un resultado exitoso.

Es importante señalar que la formación profesional de la PREP debe ser analizada a partir de la actividad para la que se prepara, teniendo en cuenta su desempeño en la actividad pedagógica profesional y pedagógica profesional de dirección.

La **actividad pedagógica profesional** es la desarrollada por los docentes, dirigida a la formación de la personalidad de los educandos con la cultura general integral y los valores ético-morales de la sociedad que se quiere construir. Se realiza en la dirección del proceso docente educativo con la activa participación de todos los trabajadores de la institución educativa, de los propios educandos, de la familia y de todas las organizaciones políticas y de masas de la comunidad. (Gómez y Alonso, 2007: 195)

La **actividad pedagógica profesional de dirección en el sector educacional**: es la que despliegan los dirigentes educacionales de todos los niveles directivos, que se distingue por el marcado carácter técnico metodológico y científico pedagógico con que desarrollan el proceso de dirección, lo cual les exige, además, tener una amplia cultura general integral, basada en la sólida preparación política e ideológica. Implica la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional: la rigurosa administración de los recursos económicos y financieros, la dirección del trabajo técnico metodológico y el desarrollo de la actividad científico pedagógica. Supone la planificación, organización, preparación y ejecución con un marcado enfoque político pedagógico de todas las actividades relacionadas con la formación del hombre nuevo y la aplicación de métodos de dirección colectiva, que propicien la activa participación de las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas en la toma de decisiones, para lograr que la institución educativa sea el proyecto anticipado de la sociedad en construcción. (Gómez y Alonso, 2007: 195)

No obstante, este diseño de formación profesional brinda la oportunidad de encontrar en los jóvenes los futuros cuadros que necesita el sector, con la preparación adecuada para lograr la formación de su capacidad de dirección.

En los modelos para los distintos niveles de educación y en particular en los de formación del profesional pedagógico se han precisado, a juicio de la autora, con exactitud por Fernández (2004), los requerimientos para el maestro, cualidad indispensable para ser un buen cuadro educacional. A través de una síntesis generalizadora resume que entre las exigencias que se le plantean a este están:

- ✚ Poseer una sólida formación ético-humanista y ser capaz de tener en el centro de su quehacer la educación integral de un número determinado de estudiantes y su atención individual.

- ✚ El compromiso con los principios y con la realidad socioeconómica y cultural del entorno donde se desarrollan los educandos. Que su compromiso ideológico y político-moral con la Revolución cubana se exprese en su proyección personal y profesional como educador, promotor cultural y trabajador social y que su motivación e identificación hacia la profesión se exprese en su comportamiento cotidiano.

- ✚ Que su proyecto educativo alcance dinamismo y amplitud, que abarque la sociedad, favoreciendo el vínculo con la comunidad y sus entidades culturales, económicas y políticas y, en particular, que se oriente a las familias sobre las mejores vías para la educación de sus hijos.

- ✚ Que posea un pensamiento global, pero a su vez una actuación local a favor de su medio. Saber enfrentar los desafíos de la centralización y la descentralización.

- ✚ Que se convierta en un investigador de su realidad y le permita comprender las causas de toda manifestación desacertada a partir de poder caracterizar a los educandos de su grupo, la familia y el medio social en que se desenvuelven para dar continuidad al trabajo pedagógico a través del diagnóstico sistemático, sobre esa base rectificar el aprendizaje a tiempo para que resulte satisfactorio y eficaz.

- ✚ Poseer una metodología activa de trabajo donde imbrique los componentes conductuales y afectivos e integre en su labor educativa los medios y recursos tecnológicos que se disponen en la escuela.

- ✚ Que se enriquezca constantemente con los fundamentos de su ciencia, que le permita un nivel de actualización para estar al nivel de los tiempos y hacia ahí llevar a todos sus educandos.

Las habilidades para dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje de todas o una parte de las asignaturas del plan de estudio (según el nivel de enseñanza de que se trate) con un enfoque interdisciplinario y desarrollador de la personalidad. En esta esfera deberá: crear un clima socio-psicológico favorable para el aprendizaje, estimular y motivar a los estudiantes para que estudien sistemáticamente, aprendan eficazmente, modifiquen su actitud y mejoren su actuación; organizar la marcha de las tareas haciéndolas más eficientes; diagnosticar y rectificar el aprendizaje; asegurar la integración y consolidación de los aprendizajes, comprobar y valorar entre todos los resultados alcanzados, con precisión, justeza y objetividad y analizar las causas de las dificultades y proyectarse nuevas perspectivas (Fernández, 2004: 54).

Evidentemente, en estas regularidades se aprecia la integralidad que se pretende lograr en los graduados, sin embargo, aún no se concibe con claridad lo que debe poseer el profesional que asumirá en el futuro la dirección en sus dos procesos.

Por ello se hace necesario analizar el tratamiento que se está dando a la formación profesional de los estudiantes, en general, y a los de la PREP, en particular, desde los modelos del profesional, teniendo en cuenta que es un movimiento activo con el que se cuenta en los pedagógicos y es una expresión concreta del carácter distintivo que en la actualidad tiene la estrategia para la formación y desarrollo de los cuadros educacionales.

A pesar de que la concepción actual del modelo del profesional de la educación concibe la formación de la PREP, se necesita ampliar esta concepción didáctica a todas las personas que interactúan con sus miembros y suministrarles **con qué** y **cómo** lograr los objetivos deseados.

Es importante referirse a los planes de estudio para los modelos actuales y que aportan el contenido que responde al qué dentro del currículo del profesional. Al decir de Carlos A. de Zayas "...el plan de estudio es el documento en que se concretan las características del proceso docente educativo a nivel de carrera o proceso educativo y señala que las características se refieren tanto a los componentes objetivo, contenido, evaluación, forma, método, así como las leyes que rigen el movimiento, el comportamiento de ese proceso (...) y debe recoger la historia y tradiciones

pedagógicas de más calidad que en esta tarea existan, debidamente valoradas, e incorporadas al nuevo diseño.” (Álvarez, 1988: 123).

Por lo tanto con el perfeccionamiento de la educación se proyectó un plan de estudio A y posteriormente el plan B, que atendieron más el componente académico y su especialización que a la práctica pedagógica en la escuela. En la década del 90 entra en vigor el plan de estudio C, el cual tuvo como premisa intensificar y perfeccionar el desarrollo de las habilidades profesionales y retoma con fuerza el principio martiano de la relación estudio-trabajo.

Con las transformaciones actuales del sistema educacional cubano se introducen modificaciones en los planes de estudio C y se establecen los nuevos planes que atribuyen un papel protagónico a la independencia cognoscitiva de los estudiantes, a su estudio independiente, a la práctica profesional y a la investigación científica; con una fuerte integración de los componentes académico, investigativo y laboral, en un proceso de universalización de la enseñanza, situación que favorece la formación de la capacidad de dirección en la PREP al concebir su preparación en función de la dirección.

El nuevo modelo pedagógico que se aplica está constituido por: el sistema de actividades presenciales, el estudio independiente y los servicios de información científico técnica y docente así como los planes de estudio los que se corresponden con la actual concepción del estudiante.

En el caso de la enseñanza media superior no existe un modelo con las mismas características de los profesores generales integrales de secundaria básica, no obstante, la formación del profesional de la educación que desarrollará su actividad como profesor integral para la enseñanza media superior responde a tres necesidades principales:

- ✚ La educación de la personalidad del estudiantado como su tarea esencial.
- ✚ La visión interdisciplinaria ante los complejos problemas educativos, como reflejo del desarrollo científico, económico, político y social.
- ✚ La tendencia integradora del desarrollo social (Martínez y otros, 1998:52).

Los ISP en su condición de universidades y cumpliendo con su encargo social, enfrentan a partir del curso 2003-2004 los retos siguientes:

- ✚ Formar un profesor Integral para las Secundaria Básica.
- ✚ Preparar profesores por áreas de conocimiento para el Pre- Universitario.
- ✚ Garantizar la continuidad de los actuales planes de estudio.
- ✚ Recalificar a profesionales en ejercicio.
- ✚ Formar a los nuevos profesores desde el proceso de universalización.

Además de tener que contribuir cada vez más a la formación profesional de la PREP, como los futuros directivos de estas enseñanzas, es criterio de la autora que durante el proceso de formación profesional de la PREP, la formación de su capacidad de dirección puede ser abordada con mayor profundidad, a partir de los resultados de las investigaciones y teniendo en cuenta como premisas las posibilidades que ofrecen los modelos de los profesionales y los planes de estudio.

Resulta importante destacar cómo los distintos modelos de los profesionales así como los planes de estudio tienen en común un diseño centrado en el logro de habilidades y la formación de valores en los estudiantes, sustentados en un sistema de conocimientos de los que se deben apropiar los estudiantes, elementos que devienen formación de capacidades; teniendo en cuenta el problema que se presenta constituye una fortaleza para contribuir a la formación de la capacidad de dirección, en la PREP.

En la formación de pre-grado los estudiantes reciben un sistema de conocimientos y habilidades que los prepara para su futura labor docente, teniendo como eje central el componente laboral. Esto implica que desde lo académico se apropie de las habilidades generales y específicas de la actividad profesional y se consoliden en la práctica laboral (Navarro, 2001) cuestión esta que en la formación profesional de la PREP adquiere sus particularidades por estar destinados a ejercer la actividad pedagógica profesional y la actividad pedagógica profesional de dirección.

### **1.3 Sistematización teórica para la formación de la capacidad de dirección en la Pre Reserva Especial Pedagógica.**

Los primeros intentos de explicar las capacidades como un proceso de desarrollo en la



personalidad humana fueron realizados por Demócrito, quien las vinculaba con la imitación de la naturaleza y suponía que el principio creador es inherente a la actividad racional, sus seguidores sustentaron que las capacidades creadoras de la personalidad se deben a la naturaleza, con la excepción de Helvetius que insistió en el medio circundante en general y en el papel de la educación.

Platón también expuso sus puntos de vista y explicó las capacidades como un resultado de las fuerzas espirituales, sus seguidores consideraron que en la base de las capacidades y la creación estaba la conciencia, diferenciándose poco y llamándolas de diferentes formas, a saber: espíritu, "idea", "razón mundial", etc. Lugar destacado ocupa Hegel que demostró que la actividad creadora como manifestación de las capacidades de la personalidad se basa en el pensamiento desarrollado de generación en generación.

La concepción hereditaria de las capacidades se divulgó y popularizó en el siglo XIX. En ello jugó un papel importante el libro "El genio hereditario" publicado en 1875 por el inglés Francis Dalton. En él, su autor presentó evidencias de la existencia de lazos familiares entre centenares de personas destacadas por sus capacidades excepcionales, entre ellos los poetas Holderling y Schiller, los filósofos Schelling y Hegel; la presencia de muchos músicos talentosos en las familias de Bach, Mozart y Haydn, etc.

Esta tendencia fue muy criticada y en la primera mitad de este siglo se encontraron numerosos ejemplos que demostraron su inconsistencia. Se demostró la presencia de capacidades creadoras en toda actividad profesional y también que las personas muy capaces pueden proceder de cualquier familia y de cualquier lugar del planeta, así como, la incidencia de otros factores sociales en el desarrollo de las capacidades humanas.

¿Qué se entiende por capacidades?, ¿Cómo contribuir a su formación y desarrollo?

Según lo referido por el colectivo de autores del IPLAC (1999), en el Programa del curso "Modelo Pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos, y capacidades", a través de la historia de la psicología han aparecido tres concepciones sobre las capacidades y su desarrollo. La primera concepción afirma que las cualidades psicológicas de la personalidad tienen naturaleza biológica y su manifestación y

desarrollo dependen de la herencia. Este punto de vista ha sido defendido por teóricos burgueses en diferentes ramas de la ciencia (psicólogos, matemáticos, escritores y pintores. IPLAC, (1999)

Psicólogos burgueses como Dalton, Terman, fundamentan sus puntos de vistas con datos de investigaciones concretas, por ejemplo: Dalton intentó fundamentar la herencia del talento mediante la biografía de personalidades eminentes, más recientemente esta concepción sobre la determinación hereditaria de las capacidades se han intentado reformar con el estudio de la investigación sobre mellizos. IPLAC, (1999)

Desde luego, este punto de vista se puede rebatir con ejemplos de la vida de numerosos casos de hombres destacados que proceden de familias no dotadas y sin embargo alcanzaron notables logros en las artes y en las ciencias. Por otra parte, la diferencia registrada en las capacidades de mellizos, educados en diferentes medios, también demuestran la inconsistencia de este enfoque.

La segunda concepción plantea todo lo contrario a la primera. Para los representantes de esta concepción las capacidades se determinan por el medio y la educación. IPLAC, (1999).

Esta concepción tiene también su trascendencia ideológica, los ideólogos burgueses llegan a conclusiones reaccionarias; si las capacidades dependen del medio, entonces los hijos de los obreros que se desarrollan en condiciones adversas y con influencias de personas con un nivel intelectual y una cultura más baja no pueden desarrollar y revelar sus capacidades, sin embargo, las observaciones realizadas en numerosos casos e investigaciones especiales, confirman que las premisas naturales no se pueden negar. En una serie de actividades especiales estas tienen una significación particular. IPLAC, (1999).

Eso puede suceder en condiciones no favorables, una persona puede revelar más desarrollo de sus capacidades que otras que se encuentran en condiciones favorables del medio. Y por otra parte, ante las mismas condiciones sociales en las que se encuentran, por ejemplo: hermanos y hermanas, pueden encontrarse grandes diferencias en sus capacidades y en el ritmo de su desarrollo.

La concepción de las capacidades de los psicólogos materialistas–dialécticos establece que las personas tienen por su naturaleza posibilidades de desarrollo humano y

reconocen aptitudes individuales naturales que favorecen el desarrollo de una u otra capacidad. Las capacidades se forman en la actividad ante condiciones sociales favorables de vida.

El hombre no siempre nace dotado de aptitudes que sirvan de premisas para su desempeño, le corresponde, en buena medida, a la educación modelar su formación partiendo propiamente de su actividad.

Petrovski (1985) las define como: particularidades psicológicas–individuales de la personalidad, que son condiciones para realizar con éxito una actividad y que revelan las diferencias en el dominio de los conocimientos, habilidades y hábitos necesarios para ellos.

Armas, (1988) define las **capacidades** del siguiente modo: “Por capacidades se entienden aquellas particularidades psicológicas individuales que se forman a través del desarrollo del individuo sobre la base de premisas naturales”.

Krutieski (1989), define las capacidades como síntesis de propiedad psicológica de la personalidad que responden a las exigencias de la actividad y garantizan altos logros en estos, algunos de ellos se refieren a la interdependencia entre capacidades, hábitos y habilidades.

Al decir de Viviana González las **capacidades son** ” *formaciones psicológicas de la personalidad que condicionan el éxito en determinados tipos de actividad. Se originan y forman en la actividad y por la actividad*” (González Maura, 1995: 273). Concepto al que se adscribe la autora de esta tesis teniendo en cuenta que las formaciones psicológicas son estructuras de la personalidad en las que se presenta la unidad de lo cognitivo y lo afectivo en un alto grado de integración, lo que permite al individuo un mayor nivel de regulación psíquica de su actividad (IPLAC, 1999: 15).

En la presente tesis se toma como punto de partida la formación profesional de la PREP y la formación de su capacidad de dirección desde las dimensiones cognitiva, afectiva y comportamental en estrecha relación. Estas dimensiones se desarrollan en la personalidad del individuo.

Como se puede apreciar los autores materialistas dialécticos coinciden en plantear que las capacidades se forman en la actividad e incluso lo absolutizan, por lo que se considera necesario hacer algunos análisis al respecto:

Leontiev en su obra “La actividad en la Psicología” (1975) expone importantes criterios para el análisis de este término, así como Vigotsky en su obra “Teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas“, donde expresa la influencia de la misma en la formación de las funciones psíquicas superiores. La autora considera que en la formación profesional y específicamente en la formación de la capacidad de dirección en la PREP la influencia del medio es decisiva, aunque es importante tener en cuenta las potencialidades de estos jóvenes.

Es necesario abordar la unidad del psiquismo y la actividad. Esta problemática es analizada por Vigotsky, en especial lo relativo a la influencia que ejercen las condiciones sociales en la formación de la personalidad, basado en el estudio de las funciones psíquicas superiores. La tesis fundamental que sirve de punto de partida a su obra expresa que las funciones psíquicas tienen un origen social.

Se parte de la premisa de que el hombre es un ser social por naturaleza, un producto de la sociedad y un sujeto de las relaciones sociales (Vigotsky, 1987). Las funciones psíquicas superiores nacen de las interacciones en el proceso de comunicación entre las personas (Morenza, 1998:3)

Con respecto a la estructura de la actividad, la mayoría de los autores coinciden en considerar que tiene dos componentes esenciales: las acciones y las operaciones. Brito, H. (1984) plantea que la acción es el proceso que se encuentra subordinado a la representación del resultado que debe alcanzarse con ella, es decir, su objetivo o fin consciente.

Cada actividad se realiza mediante un conjunto de acciones, cumplimentando cada acción un objetivo o fin parcial que al final conducen al objetivo general de la misma. En dependencia del objetivo final propuesto una misma acción puede ser repetida en diferentes actividades, pero también una actividad puede llevarse a cabo con diferentes acciones.

Para el tratamiento didáctico de la formación y desarrollo de las capacidades se hace necesario buscar aquellas ejecuciones necesarias, esenciales, e imprescindibles de ser

sistematizadas, a ellas se les llama invariantes funcionales de la ejecución. Este es un término teórico metodológico que permite el estudio con mayor objetividad de la ejecución de la actuación en cualquiera de sus niveles de manifestación, y por lo tanto, de las capacidades (IPLAC, 1999:26).

Por otra parte, la determinación de invariantes funcionales de una ejecución permite identificar que es esa actuación y no otra la que las personas están realizando en un contexto determinado, aunque cada una de ellas (las personas) la realicen según su estilo y tendencia de actuación. Su implicación pedagógica radica en que si logramos la sistematización de las invariantes funcionales de la ejecución podemos lograr el dominio de la misma como habilidad, hábito o capacidad, según el nivel de manifestación (IPLAC, 1999: 26), cuestión que se ha seguido para la formación de la capacidad de dirección en la PREP.

En general los autores citados coinciden en que las capacidades son particularidades o formaciones psicológicas del hombre, las cuales dependen de la adquisición de conocimientos, habilidades y hábitos, pero que por sí mismas no se reducen a esto. Las capacidades, conocimientos, habilidades y hábitos no son idénticos entre sí. Las capacidades permiten alcanzar el éxito en la actividad.

Cuando se aborda la formación de capacidades a partir de la formación profesional se hace necesario analizar que las capacidades se originan en la dinámica de la adquisición de los conocimientos, habilidades y hábitos, pues si bien estas no generalizan la esfera ejecutora de la personalidad, en ellas se ponen de manifiesto el resto de las formaciones psicológicas, por lo que en el proceso pedagógico es evidente la posibilidad de formar y desarrollar, la capacidad de dirección en la PREP.

No podemos olvidar, además, el carácter histórico social de las capacidades, por lo que en las condiciones actuales se hace necesario modificar la dinámica para su formación en la PREP, teniendo en cuenta la forma en que se incorporen a la vida social.

En realidad las capacidades intervienen como posibilidades para la adquisición de una forma más rápida de conocimientos, hábitos y habilidades. El hombre al adquirir conocimientos y habilidades en una actividad determinada está formando y desarrollando sus capacidades, porque desarrolla los procesos y propiedades psíquicas que exige la actividad y se convierte en una persona más capaz. ( IPLAC, 1999).

Por otra parte, las potencialidades del desarrollo psíquico alcanzado por una persona en un momento determinado pueden constituir premisas y condiciones para la adquisición de nuevos conocimientos, hábitos y habilidades.

De esta forma es evidente que exista una dependencia mutua, ya que las capacidades, de cierta forma, dependen de los conocimientos, hábitos y habilidades, pero a la vez la rapidez y la facilidad con que el hombre asimila estos está en dependencia de sus capacidades.

De acuerdo con este análisis en la presente tesis se comparte el criterio de (Brito 1987:149) quien plantea como indicadores de la presencia de una determinada capacidad: la rapidez, facilidad, profundidad, precisión, originalidad, constancia y calidad, teniendo en cuenta que la estrategia se precisa para un período dado en un contexto específico.

Para contribuir a una formación profesional más completa de la PREP se precisa de un conocimiento acertado del nivel de formación de las capacidades en los estudiantes, como punto de partida para determinar su zona de desarrollo actual y poder potenciar la zona de desarrollo próximo (Vigotsky, 1987), así como de los equipos de trabajo y de los grupos involucrados en la investigación.

Independientemente de las capacidades que se puedan formar y desarrollar en los estudiantes durante su formación profesional, en el caso de la PREP se considera oportuno analizar la definición de dirección.

Muchos autores como: Afanasiev (1977), Omarov (1980), Gómez y Alonso(1997) han investigado sobre dirección, en la presente tesis se asume la definición dada por Díaz Llorca (1989: 54) en su libro Métodos para el perfeccionamiento de la dirección cuando la define como: “una necesidad social en la que un grupo de personas llamadas dirigentes, conducen en forma consciente y organizada, los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación. Precisamente en este trabajo se trata de la dirección que asumirá la PREP como una necesidad de la sociedad aplicada directamente al sector educacional.

La formación de capacidades constituye una regularidad con relación a la política de formación y superación de los cuadros, en general. La capacidad de dirección no surge

espontáneamente, sino con la ejecución de acciones y operaciones en la actividad que integran cada una de las esferas de la personalidad, las que en el sector educacional adquieren un carácter específico, marcado por la particularidad de que las personas se convierten en objeto y sujeto del proceso. Es importante, entonces, analizar cómo formar la capacidad de dirección en la PREP para lo que se hace necesario el estudio de los siguientes conceptos.

**Capacidad de dirección:** cualidad que hace idóneo al sujeto para ejercer influencia consciente sistemática y estable sobre el objeto de dirección, mediante el conocimiento teórico y práctico de principios métodos y estilos de dirección, permitiendo el logro de altos resultados en el proceso de dirección. (Espinosa, 2004: 24)

La autora coincide con la definición anterior, excepto que se considera que las capacidades no deben resumirse solo a cualidades, sino, que como se había planteado anteriormente, son formaciones psicológicas de la personalidad que se convierten en cualidad, por lo tanto se redefine la **capacidad de dirección** como: **formación psicológica que hace idóneo al sujeto para ejercer influencia consciente, sistemática y estable sobre el objeto de dirección, mediante el conocimiento teórico y práctico de principios, métodos y estilos de dirección, y que permite el logro del éxito en el proceso de dirección.**

La definición anterior se aviene con los indicadores de capacidad de dirección que aparecen implícitos en el programa ramal para el trabajo con los cuadros (MINED, 2000:88).

- ✚ El nivel de conocimiento técnico y científico que tiene el evaluado acerca de la actividad que dirige y de los recursos materiales y humanos con que cuenta.
- ✚ La capacidad para interpretar correctamente las orientaciones que recibe y aplicarlas de manera creadora en las condiciones concretas sobre las que actúa.
- ✚ La habilidad con la que aplica el método de Entrenamiento Metodológico Conjunto, como método de dirección científica educativa.
- ✚ La capacidad para armonizar el trabajo político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y la gestión de dirección.

✚ La eficacia de sus métodos y estilos de dirección, lo que se pone de manifiesto en su habilidad para analizar la causa de los problemas y para actuar oportuna u adecuadamente en su solución, involucrando en ello a su colectivo laboral; en la toma de decisiones acertadas a partir de las condiciones concretas en que dirige; en su capacidad para comunicarse enseñar, motivar, y controlar a los demás; en la forma en que planifica y organiza su trabajo personal como dirigente; en la utilización que realiza de su tiempo y de la delegación de autoridad; en las formas que emplea para ejercer la exigencia, atención y estímulo a sus subordinados; en la habilidad y efectividad en el trabajo con grupos; y en la capacidad para reaccionar correctamente ante la crítica (MINED, 2000: 88).

Sin embargo, en el Sector Educativo la definición de capacidad de dirección se centra fundamentalmente en la competencia para armonizar el trabajo político ideológico, técnico metodológico y científico metodológico con la gestión de dirección, que solo se logra con la ejecución indispensable de la actividad que a sus efectos se realiza (Espinosa, 2004: 24).

Particularizando aún más se hace referencia a la capacidad de dirección en la PREP, la que tiene necesariamente que estar relacionada con las definiciones anteriores, pero posee un sentido propio y singular por lo que la autora la presenta como:

***Capacidad de dirección en la PREP: formación psicológica de la personalidad, que le posibilita ejercer influencia consciente, sistemática y estable sobre el objeto de dirección, derivada de la interiorización de conocimientos, habilidades, valores, motivaciones, afectos, expresados en comportamientos, que le permitan alcanzar el éxito en su futura actividad pedagógica profesional de dirección.***

Teniendo en cuenta lo planteado se puede inferir que la inserción de los estudiantes en la microuniversidad a partir del primer año de la carrera favorece el fortalecimiento y completamiento de esta capacidad así como su desarrollo, pues el tutor unido al claustro y apoyados en la interdisciplinariedad puede contribuir a fortalecer dicho propósito; el cual es susceptible, además, de ser comprobado en la adecuación a las nuevas condiciones de universalización.

En tal sentido, se habla del directivo con capacidad para dirigir una escuela común o de estudiantes con necesidades educativas afectivo conductuales y al unísono imparte



preparación en comunicación para los docentes de la misma, por tanto, necesita recibir preparación en su carrera para enfrentar esta diversidad.

Se aspira a preparar un directivo que enfrente las transformaciones educacionales y que su formación en dirección le permita asumir con éxito sus funciones directivas.

Siguiendo el algoritmo lógico de las definiciones asumidas acerca de la formación profesional, capacidad de dirección y capacidad de dirección en la PREP, teniendo en cuenta los indicadores que ofrece el reglamento ramal para el trabajo con los cuadros, al precisar sus indicadores para la PREP y adecuándolos a la misma, es necesario trazarse una estrategia que durante su formación profesional pueda dar cumplimiento a dicha expectativa.

#### **1.4. Universalización e interdisciplinariedad dos conceptos en la dinámica pedagógica.**

La Universidad, como institución, responde a dos grandes encargos de la sociedad, por una parte, debe formar los profesionales competentes que puedan contribuir al desarrollo de la comunidad, de la ciencia y la tecnología. Por otra parte, ha de aportar conocimientos teóricos y prácticos en beneficio de la comunidad (UNESCO: 2001).

La profesión docente se ha convertido en objeto de análisis de múltiples investigaciones, todos estos esfuerzos responden al reclamo social de elevar la calidad de la educación y su reconocimiento social, para lo que es preciso profundizar en las exigencias de la formación del profesorado (Mayor, 1992).

La revolución educacional que se produce actualmente trae consigo importantes cambios, estructurados sobre la base de extender la universidad a la escuela y a los territorios, logrando la universalización de la Universidad Pedagógica.

La universalización como concepto nuevo es “... ***un sistemático proceso de transformaciones dirigido a la ampliación de posibilidades y oportunidades de acceso a la universidad y de multiplicación y extensión de los conocimientos, con lo cual se contribuye a la formación de una cultura general integral de la población y a un incremento paulatino de mayores niveles de equidad y de justicia social en nuestra sociedad***”. (MINED, 2004: 13).

Esta concepción tiene como soporte fundamental la utilización y explotación de los medios técnicos de que dispone el sistema educacional (TV, videos, computadoras), bajo el principio de combinar la información que mediante ellos se puede adquirir, con el trabajo directo en los centros docentes y la tutoría personal de docentes de experiencia en ejercicio, como expresión concreta del concepto de la escuela como microuniversidad.

En el folleto “La escuela como microuniversidad en la formación integral de los jóvenes de carreras pedagógicas” del MINED, se plantea que para llegar a considerar que la escuela realmente es una microuniversidad, es necesario que esta se convierta en un modelo de funcionamiento interno, que sea una fuente permanente de motivación para los futuros educadores; lo que implica una transformación en la concepción de su trabajo docente metodológico y de superación del personal que labora en la escuela.

El papel fundamental en esta transformación le corresponde al tutor. La enseñanza tutorial permite que el docente y el estudiante analicen y reflexionen todos los aspectos implicados en el ejercicio cotidiano, con énfasis en el proceso de enseñanza aprendizaje, puesto que la preparación que reciben los alumnos durante su formación profesional no es suficiente para transformar la práctica educativa, y se hace necesario que continúe su formación en las microuniversidades docentes.

Como abordamos en el epígrafe 1,1 **la tutoría pedagógica** es la forma más simple y natural en que se manifiesta el EMC y la misma aparece cuando un educador experimentado que ama su profesión, asume la preparación pedagógica integral de un docente en formación, es el caso de los tutores que se proponen para la atención a la PREP durante su formación profesional.

Los sistemas tutoriales son importantes resultados en la exploración e investigación y en el aprendizaje, al crear un cierto tipo de ambiente mediante la unión de la práctica con los resultados de las ciencias cognitivas.

En el proceso de interacción con la PREP, el cuadro, el profesor, el tutor, realizan la función de transmisores de los conocimientos, de formador de hábitos, habilidades y capacidades, debe contribuir a su orientación en el cumplimiento de las diversas actividades prácticas. Junto a todo esto el directivo que los orienta cumple la función

de organizador del proceso interactivo y de controlador de las actividades de los estudiantes, valorando su aprovechamiento y otorgándole su evaluación.

La misión de la microuniversidad es la formación del profesional en las condiciones de la tercera revolución educacional, bajo la influencia del director y su estructura de dirección, el colectivo pedagógico, las organizaciones políticas y de masas y directamente del tutor, cuestión que favorece la formación profesional pedagógica en dirección de la PREP, si tenemos en cuenta que sus tutores deben ser cuadros o personal con preparación en dirección.

El diagnóstico de la preparación que poseen tutores y profesores es el punto de partida para poder identificar las necesidades reales en materia de dirección, a partir de lo cual se planifica y ejecuta la preparación, combinando aspectos generales comunes con lo específico que debe orientarse en cada preparación individual del pre reservista.

En este proceso de descentralización se proporcionará el acercamiento de la formación a los lugares de residencia y trabajo mediante la organización de sedes municipales, que será donde el ISP desarrollará de forma integrada los componentes académico, laboral e investigativo para lograr la formación de un profesional de la Educación en correspondencia con las necesidades actuales y perspectivas del país.

Descentralizar la educación, en particular para la formación del personal pedagógico, significa considerar los problemas emergentes de cada municipio y que tienen una implicación directa en cada centro escolar (Llano M. y otros, s/f: 49), cuestión que favorecería la atención a los problemas de dirección que constituyen particularidades en cada localidad.

La Resolución Ministerial 139/2002 establece la estructura de las sedes y sus funciones encaminada a materializar la política de llevar las aulas de la universidad a todo el país, haciendo realidad la idea de convertir cada escuela en una microuniversidad y se define además que el director es el máximo responsable de la formación de los estudiantes matriculados en ella; con relación al trabajo con la PREP se expresa que es él quien dirige el proceso de selección y preparación de los estudiantes de la PREP.

En tal sentido se trata de atender la diversidad dentro de la unidad para que todos puedan beneficiarse, expresión concreta de justicia social. La universalización implica un nuevo enfoque pedagógico que se caracteriza por garantizar la formación

profesional del futuro egresado con un nuevo entorno de carácter colaborativo que, favorecido por el principio básico de interdisciplinariedad, permite alcanzar niveles superiores en la educación cubana.

Se hace necesario reconocer que en la actualidad tiene lugar una nueva etapa en la universalización, cualitativamente superior, que redimensiona y amplía la misión de la universidad, caracterizada por un proceso de cambio que transforma las viejas concepciones e incorpora todo lo ya alcanzado, dando lugar a una nueva universidad acorde con los requerimientos sociales, en los que está incluida la preparación cada vez más integral de los futuros directivos jóvenes del sector educacional, la PREP.

Estas transformaciones favorecen el trabajo cohesionado entre los ISP, las sedes pedagógicas, y las microuniversidades teniendo como premisa el protagonismo del tutor. La universalización representa una importante oportunidad para contribuir a una formación profesional más completa de los jóvenes y en especial de la PREP que de acuerdo al contexto en que se desarrolla y a las problemáticas que se presenten debe dar respuesta, con la capacidad de dirección que se necesita en cada situación específica.

De lo anterior se infiere la necesidad de llevar a un plano particular la atención a la formación profesional de la PREP en las nuevas condiciones de la universalización de la enseñanza superior pedagógica, con un amplio consenso de que en las condiciones del mundo actual la formación de la capacidad de dirección debe alcanzar el nivel requerido, en la que han jugado un importante papel los ISP que unidos a la Dirección de Educación, tendrán a su cargo la calidad y el nivel científico de todas las actividades que se realizan.

En la carta circular 04/2006 se plantea que en las condiciones de la universalización, un centro para ser considerado microuniversidad debe atender la preparación a la PREP, cuestión esta que evidencia en alguna medida la actualidad del tema y la necesidad de un análisis científico y pedagógico.

No obstante, es importante recordar la profunda batalla de ideas la cual no ha estado aislada de la formación profesional de los jóvenes, sin embargo, ha constituido un reto importante librarla con ideas creadoras que proporcionan soluciones a contingencias importantes.

***El desarrollo de la estrategia de universalización de la educación superior ha sido la expresión más coherente de la aplicación de las ideas del líder de la Revolución cubana en relación con los estudios superiores; se inserta orgánicamente en el contexto de la actual Batalla de Ideas y desempeña un importante papel en la aspiración de que todos los hombres y mujeres de nuestro país ejerzan a plenitud, sin discriminación de ningún tipo, todos sus derechos*** (MINED, 2004: 18).

Evidentemente, en la formación profesional de la PREP, en aras de contribuir a la formación de su capacidad de dirección, se parte de considerar las tareas actuales de primer orden planteadas por el MINED en el Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular en el 2004. Estas tienen plena vigencia en la actualidad para la universalización de la educación superior.

#### **1. Cambiar la manera de entender la universidad y su misión.**

La universidad está en cualquier rincón del país, como lo está el cuadro dentro de las masas, y la PREP se forma y desarrolla en cualquier lugar donde haya llegado la universalización. La universidad y el futuro directivo joven son en esencia la sociedad misma.

#### **2. Fortalecer la labor educativa político-ideológica en la formación de los estudiantes desde la nueva perspectiva de la universalización.**

El conocimiento de los problemas sociales y la repercusión en su municipio, en las condiciones concretas de la microuniversidad donde ejerce como maestro y en el caso de la PREP, donde se prepara como futuro directivo, conducen al análisis del componente político ideológico y de la preparación que deben poseer para realizar conclusiones desde una perspectiva materialista-dialéctica, martiana y fidelista.

#### **3. Lograr la plena integración de todos los factores del territorio, como elemento clave para el éxito de las Sedes Universitarias Municipales.**

La PREP se debe atender desde la microuniversidad, en integración con la sede pedagógica y el ISP, tanto por directivos como por los profesores a tiempo parcial y tutores.

#### **4. Asegurar la preparación de todos los recursos disponibles en el país.**

La PREP debe contar con tutores que posean conocimientos de dirección y debe lograrse comprometer a los directivos en esta tarea, se debe garantizar materiales de estudio y la comunicación por Intranet desde el pedagógico con las sedes pedagógicas.

## **5. Fortalecer y ampliar los estudios de educación a distancia.**

La PREP se debe nutrir, además, de materiales de apoyo que le faciliten su estudio independiente, que pueden ser orientados tanto desde el currículo como de los activos de Pre-reserva. Esta orientación debe ser sobre la base del principio de la interdisciplinariedad.

Cuando se alude a la interdisciplinariedad se precisa analizar el término con el objetivo de esclarecer cómo se concibe en el trabajo para la formación de la capacidad de dirección.

La interdisciplinariedad se presenta desde sus inicios como un nuevo principio de reorganización epistemológica de las disciplinas científicas (Fiallo, 2004: 27) que posibilita, desde el proceso de enseñanza aprendizaje, orientar el conocimiento científico de la dirección, una vez que se reorganizan propiamente los contenidos científicos de las distintas disciplinas, en interrelación con la dirección científica educacional. Con relación a esto se plantea.

(...) todos los países sin excepción tienen que hacer frente a un mismo desafío: el hecho de que la naturaleza ignora las fronteras entre las disciplinas científicas. Por eso es menester que la ciencia se ejerza de manera interdisciplinaria a fin de poder examinar cada fenómeno natural en toda su complejidad (Mayor, 1992: 38-39).

El término interdisciplinariedad es usado en Cuba por autores como: Achiong (2003), García (2004), Álvarez (2003), Valdés (2005), Salazar (s/f). En el contexto del proceso pedagógico el concepto es utilizado para establecer vínculos entre los modelos de actuación, formas de pensar, cualidades, valores y puntos de vista que potencian las diferentes disciplinas, Fiallo (2001).

Al decir de Martínez la interdisciplinariedad es la relación sistémica entre disciplinas condicionada por objetivos comunes, donde cada disciplina establece nexos estrechos a fin de lograr el cambio en el interobjeto (Martínez y otros: .409).

Con el apoyo recíproco de las disciplinas desde su colectivo, el colectivo de carrera, de año, y su concreción en el salón de clases, en la sede pedagógica y la microuniversidad teniendo en cuenta la interacción de las asignaturas que recibe el estudiante en cada año, y a partir del asesoramiento del equipo de atención a la PREP, se trata de formar un directivo que pueda conducir un ciclo o un colectivo que labora por áreas del conocimiento, al que su preparación como cuadro le permita la empatía necesaria con cada uno de los integrantes del mismo.

En la situación actual de la interdisciplinariedad en el ámbito educativo de la Dirección, una pregunta que se tendrá que responder es: ¿La estrategia pedagógica que existe satisface las necesidades de un futuro directivo en correspondencia con el principio de la interdisciplinariedad? Inicialmente la respuesta es no, si tenemos en cuenta lo analizado hasta el momento y la nueva cualidad que alcanza la formación profesional de la PREP en las condiciones de la universalización.

Esta cualidad está relacionada con el carácter colaborativo que se propone, para la relación entre los componentes personales del proceso de enseñanza aprendizaje (Tutor, equipo de atención, director de la sede, director de la microuniversidad, vicerrector de pre-grado) en los distintos contextos de la universalización (ISP, SUM; microuniversidad) y la utilización de los componentes personalizados del proceso en adecuación a la situación concreta que existe, así como las necesidades y potencialidades que se poseen.

La difusión en Cuba de las estrategias pedagógicas de enseñanza y aprendizaje basadas en la interdisciplinariedad como principio de reorganización epistemológica es poco conocida. En resumen, el uso de la interdisciplinariedad no es solo un problema de dominio de la misma sino que implica la incorporación de actividades que puedan lejos de obstaculizar el desarrollo del profesor y del alumno, hacerlo más eficaz.

Al elaborar una estrategia para la formación de la capacidad de dirección, sobre la base del principio de la interdisciplinariedad, es recomendable considerar los siguientes criterios:

✚ Incorporar en el pre reservista los contenidos científicos relacionados con la dirección educacional.

- ✚ Aplicar métodos activos de aprendizaje requiere de recursos activos que permiten la personalización en todo momento.

- ✚ Utilizar medios de implementación de la estrategia.

- ✚ Utilizar procedimientos para la obtención del éxito de aplicación.

Al decir de Marta Martínez Llantada y otros, la interdisciplinariedad es especialmente recomendable porque:

- ✚ Permite la personalización del aprendizaje.

- ✚ Favorece el trabajo grupal y el intercambio de ideas y experiencias entre pares.

- ✚ Amplía la atención activa del maestro.

- ✚ Propone un trabajo interactivo.

- ✚ Es una gran fuente de motivación.

- ✚ Aumenta el grado y el tiempo de atención.

- ✚ Ahorra tiempo de trabajo rutinario y, por ello, dejan más espacio para la creatividad y el tiempo para reflexionar sobre lo esencial. (Martínez, s/f:).

La interdisciplinariedad posibilita elevar a planos superiores el cumplimiento de los objetivos y funciones que tiene la dirección en el currículum escolar, pues permite poner énfasis en la comprensión teórica, en los métodos del pensamiento lógico y en el desarrollo de capacidades y habilidades esenciales, a la vez que facilita nuevas formas de relación con el contenido y permite modificar la forma de enfrentar la enseñanza de la dirección, por lo que constituye una exigencia de la estrategia que se propone.

Evidentemente esto constituye una oportunidad que no se debe desaprovechar si se tiene en cuenta la marcada intención de la presente investigación en lo relacionado con la formación de la capacidad de dirección en la Pre Reserva Especial Pedagógica, apoyándose en una estrategia que contenga a su vez acciones encaminadas a la formación y desarrollo de hábitos, habilidades y conocimientos en función del desarrollo de esta capacidad.

Cuando se analiza la aplicación del principio de la interdisciplinariedad a una carrera, no se puede considerar que ello sea una simple adición mecánica de un conjunto de actividades, sino que se requiere efectuar un análisis integral que, implicará



reorganización en los contenidos, enfoques y métodos de enseñanza. Al elaborar una estrategia pedagógica para la enseñanza, asistida por la interdisciplinariedad, es recomendable tener en cuenta que ***los métodos activos de aprendizaje requieren de recursos activos que permiten la personalización en todo momento***, cuestión que evidencia la ejemplaridad del cuadro.

La interdisciplinariedad no es sólo un medio de enseñanza, se trata de un valioso medio para la transmisión interactiva de la información que posibilita elevar a planos superiores el cumplimiento de los objetivos y funciones que tiene la Dirección en el currículum escolar, pues permite poner el énfasis en la comprensión teórica, en los métodos del pensamiento lógico y en el desarrollo de capacidades y habilidades esenciales, a la vez que facilita nuevas formas de relación con el contenido y permite modificar la forma de enfrentar la enseñanza de esta ciencia.

### **Conclusiones del Capítulo.**

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la formación profesional de la PREP se fortalece con el proceso de universalización, en especial su capacidad de dirección, la que puede alcanzar niveles superiores a partir de un diseño de acciones que se desarrollen en la actividad pedagógica profesional y la actividad pedagógica profesional de dirección. La PREP se inserta en las microuniversidades donde le prestan una atención especial, aunque carecen de precisión en las actividades relacionadas con el qué hacer y cómo hacerlo, para lo que se propone en el próximo capítulo una estrategia pedagógica.

## **CAPÍTULO II: ESTRATEGIA PEDAGÓGICA PARA CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN EN FUTUROS DIRECTIVOS JOVENES.**

### **2.1 Descripción metodológica de la Estrategia pedagógica para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP.**

El proceso de transformaciones en el marco de la tercera Revolución Educacional sitúa ante este nivel la formación profesional de la PREP en función de un profesional capaz de alcanzar el éxito en la actividad que realice.

A partir de la universalización de la enseñanza superior pedagógica en el año 2002, se establecen cambios curriculares que fortalecen la vinculación del estudio con el trabajo, principio básico para el logro exitoso de los resultados de la propuesta, que en las condiciones actuales es posible materializarlos en la práctica pedagógica, lo que declara la contribución al logro de una cultura general integral.

Estas modificaciones ofrecen mayores posibilidades para alcanzar niveles superiores en la formación profesional de la PREP y específicamente en la formación de su capacidad de dirección, aunque se aprecia que el diseño de los modelos de los profesionales de los ISP, así como los planes de estudio no están orientados para satisfacer las expectativas del contenido apuntado.

Se procedió al análisis de los modelos de los profesionales, planes de estudio, programas de las disciplinas en el Instituto Superior Pedagógico “Cap. Silverio Blanco”, con el objetivo de establecer nexos entre ellos y con la dirección científica, además de determinar las posibilidades que brindan para el trabajo interdisciplinario. Se analizaron documentos como: reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del MINED (2000), la carta circular 15/2000, la carta circular 12/2002, circular 4/2006, así como los documentos que norman el trabajo en la FEU, los que permitieron arribar a la conclusión de que es impostergable la necesidad de formar la capacidad de dirección en la PREP.

El documento “Los objetivos generales del MINED para el trabajo con los cuadros” hace énfasis en la atención a la PREP y las prioridades del ministerio también lo aborda, aspectos que son considerados para la elaboración de la estrategia pedagógica que se propone.

El ISP “Cap. Silverio Blanco Núñez”, además de su función de graduar profesionales del nivel superior de la educación en las distintas áreas del saber científico, tiene la misión formadora de las futuras reservas de cuadros del sector educacional. Este trabajo se ha venido desarrollando durante los años 2002 al 2007 en la institución antes mencionada, con un grupo de alumnos que forman parte del movimiento.

Un sistema coherente entre el conocimiento científico de la dirección, las relaciones interdisciplinarias y la actividad en la microuniversidad, a partir de un diagnóstico, se presenta en la estrategia pedagógica, que se propone en el presente capítulo, para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en los jóvenes del movimiento.

Para la elaboración de la estrategia, la operacionalización de la variable dependiente **formación de la capacidad de dirección en la PREP** constituye un elemento fundamental, por lo que se considera necesario partir de su definición.

***Nivel de resultado que alcanza la capacidad de dirección en la personalidad de la PREP, para ejercer influencia consciente, sistemática y estable sobre el objeto de dirección, durante su período de formación profesional, derivada de la interiorización de conocimientos, afectos, comportamientos, que le permitan alcanzar el éxito en su futura actividad pedagógica profesional de dirección.***

Se hace necesario analizar las dimensiones e indicadores que en el marco de la investigación permiten la modificación de esta variable, con el objetivo de poder evaluar cómo se contribuyó a su formación.

Por otra parte al considerar las capacidades como premisas y resultados indirectos del proceso de aprendizaje se asumen los indicadores dados por Brito (1987: 149) como punto de partida para la sistematización teórica que permitió arribar a los indicadores que se proponen para el constructo formación de la capacidad de dirección en la PREP.

Resulta importante señalar que es criterio de la autora otorgar la misma importancia a todos los indicadores, en su evaluación, pues estos están derivados de la variable dependiente y se comparte el criterio de los psicólogos marxistas de que las capacidades son las formaciones psicológicas más complejas de la esfera ejecutora, por lo que no se hacen diferenciaciones.

## **Dimensiones:**

1. **Dimensión cognitiva:** conocimiento dado por la relación y análisis de conocimientos precedentes nuevos y su proyección futura, en correspondencia con la dirección.

### **Indicadores.**

- ✚ Rapidez en la apropiación de la teoría de la Dirección Científica Educacional.
- ✚ Profundidad en el dominio de la Política de Cuadros del sector educacional.
- ✚ Originalidad en la solución de los problemas de dirección.
- ✚ Precisión en la toma de decisiones.
- ✚ Facilidades para la comunicación.

2. **Dimensión Afectiva:** relaciones empáticas y desarrollo personal, que manifiesta el pre reservista en el cumplimiento de sus funciones como futuro directivo, se expresan en sentimientos y emociones.

### **Indicadores.**

- ✚ Nivel de agrado o desagrado por la actividad de dirección.
- ✚ Nivel de satisfacción o insatisfacción por la actividad de dirección.
- ✚ Interés por ejercer las funciones de dirección.
- ✚ Constante atracción por desempeñar cargos de dirección.
- ✚ Interés por dirigir científicamente.

3. **Dimensión Comportamental:** comportamiento, actitud que asume la PREP para solucionar los problemas de dirección con originalidad en diferentes contextos.

### **Indicadores.**

- ✚ Calidad en el cumplimiento de las funciones generales de la dirección al establecer relaciones de cooperación y subordinación.
- ✚ Facilidades para influir en los miembros del grupo.
- ✚ Precisión en la delegación de autoridad.
- ✚ Profundidad en la preparación, aplicación y dirección de EMC.

## ✚ Calidad en la aplicación de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Todas estas dimensiones e indicadores, responden a elementos básicos de la dirección como son: funciones, conocimientos técnicos y habilidades, vinculadas al desempeño y la gestión, aspectos sin los cuales ni el cuadro ni su reserva pueden dirigir, no podrán alcanzar los objetivos propuestos, ni motivar al personal para lograr los resultados que desean.

En un proceso que como su nombre lo indica de lo que se trata es de aprender y mostrar lo esperado por la sociedad, de saber y saber hacer, para lo cual tiene que determinarse el o los estilos adecuados en la dirección educacional, junto a las vías o métodos, todo ello permitirá dar respuesta a: en qué prepararse, cuándo, con qué y de qué modo prepararse; esto facilitará los escenarios para satisfacer necesidades del pre reservista y cumplir pertinentemente las indicaciones sociales del Ministerio de Educación en la sociedad cubana,.

A partir del desempeño de los futuros cuadros en sus relaciones de dirección, la forma participativa e interactiva facilitará tales aspiraciones por lo explicado en el primer capítulo. Saber tener seguridad, confianza y autoridad; determinar funciones y responsabilidades, tener habilidades para organizar las tareas en el tiempo previsto, aplicar el pensamiento estratégico, tener en cuenta los factores externos, los elementos para la planificación, tener tendencia a una visión de futuro, saber usar y dar importancia al diagnóstico.

En este sentido se asumió la organización metodológica de la estrategia de acuerdo con lo planteado por los investigadores del CECIP del ISP “Félix Varela Morales” de Villa Clara quienes la conciben de la siguiente forma:

1. Introducción. Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia.
2. Diagnóstico. Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia.
3. Planteamiento del objetivo general.
4. Planeación estratégica. Se definen metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado.

Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.

5. Instrumentación. Explicar cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes.

6. Evaluación. Definición de los logros obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado

Se considera necesario declarar que basado en esta concepción se ha realizado el diseño de la estrategia, pero con la particularidad de concebir el objetivo general como punto de partida, puesto que está presente en todos los momentos de la estrategia, así como la evaluación que se concibe en el momento de la planeación y se materializa en la instrumentación de la misma siempre en función del objetivo trazado.

**Objetivo General:** Contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de universalización de la educación superior.

### ***Fundamentación.***

El estudio de los problemas complicados de la ciencia y técnica contemporáneas actualmente es imposible sin la construcción de estrategias que simplifican, endurecen, formalizan y abarcan sólo una parte del fenómeno” (Vilenkin, 1988: 26.)

Este término comenzó a invadir el ámbito de las Ciencias Pedagógicas aproximadamente en la década de los años 60 del siglo XX y coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación (CECIP VC). La esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro superior y deseado. La estrategia tiene lugar a nivel macro (social, institucional) donde se declaran los lineamientos generales para cumplir la política y se definen los indicadores de cumplimiento, nivel meso (grupal) donde se concretan los resultados, actividades y a nivel 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. (Sierra, 2002:323).

Las estrategias en el campo de la educación se han clasificado en pedagógica, didácticas, educativas, metodológicas, escolares, y educacionales. El que una estrategia sea de uno u otro tipo depende del contexto o ámbito concreto en el cual se pretende incidir y de la especialidad del objeto de transformación. (Armas, Lorence y Perdomo, 2005). Los profesores Sánchez y Alonso (1994) consideran que para lograrlo es preciso que se cumplan los objetivos de largo alcance previamente propuestos mediante una concepción estratégica.

Se trabajan en la literatura diferentes definiciones de estrategia Koontz (1997), Stonner (1995), Sierra (2002). Se entiende por estrategia... ***aquella que establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana.*** (Armas, Lorence y Perdomo, 2005). Definición que se asume por la autora teniendo en cuenta el amplio perfil para el que se preparan los futuros directivos jóvenes y las condiciones que favorecen su ejercicio en determinado segmento de la actividad de dirección educacional.

Para elaborar una estrategia no existen métodos únicos, ni tampoco una única estrategia para tomarlo como objeto idealizado de un fenómeno, no todas las estrategias que se pueden diseñar serán equivalentes, sino que cada una presentará ventajas y desventajas, motivadas, entre otros aspectos, por el nivel de abstracción a que se sitúe y el nivel de particularidad y singularidad del caso que ocupe. La selección de la estrategia a utilizar está en dependencia de lo que se espera obtener de ella, es decir de los objetivos que se persigan y de la información científica con que se cuente.

Con todos los elementos que enriquecen el proceso de dirección educacional, en lo conceptual y metodológico de la planeación y, en particular, los que caracterizan a la estrategia que se propone, sus aspectos medulares, sus formas de elaboración, su incidencia y valor en el proceso de dirección, se está en condiciones de analizar de forma concreta la Estrategia Pedagógica, llamada en otros países Proyecto Educativo o Institucional.

Dentro de las estrategias juegan un papel importante las llamadas estrategias pedagógicas. Allí donde se requiere investigar fenómenos de carácter masivo, en los cuales hay que tener en cuenta la acción conjunta de un considerable número de

elementos o factores, hay que apelar a la creación de estrategias. Aunque en un principio son posibles las estrategias para una información, el objeto de estudio de la presente investigación exige concentrarse en la estrategia pedagógica, basados en el análisis científico de la información empírica.

Se asume la definición de estrategia pedagógica como: ***aquella que establece la dirección pedagógica de la transformación del estado deseado del objeto a modificar que condiciona todo el sistema de acciones entre el subsistema dirigente y el subsistema dirigido para alcanzar los objetivos de máximo nivel.*** “(Sierra 2002: 324 En Compendio pedagogía).

La propuesta tiene en cuenta las características del Sistema Nacional de Educación (SNE) de Cuba, la estrategia para el trabajo con los cuadros del MINED y las del nivel Superior Pedagógico, así como las exigencias de los modelos de los profesionales, por especialidades, y se hace un análisis de los planes de estudio; está concebida para ser aplicada durante el período de formación profesional como PREP.

Está dirigida a la formación de la capacidad de dirección como parte de la formación profesional de la PREP. Los estudiantes involucrados en la misma deben aplicar los contenidos de su preparación en la práctica pedagógica y así demostrar los resultados alcanzados a partir de integrar los componentes académico, laboral e investigativo con una contribución a desarrollar conocimientos, afectos, valores, motivaciones y comportamientos.

La formación profesional de los jóvenes debe contribuir a satisfacer sus necesidades futuras, por lo que se necesita analizar cómo atenderlas, para lo que se requiere diseñar una propuesta que tenga en cuenta en su estructura el cómo y en qué debe prepararse la PREP para alcanzar niveles superiores de formación de su capacidad de dirección. El diseño de la estrategia tiene en cuenta que debe ser aplicada en todo el proceso pedagógico, tanto en el proceso de enseñanza aprendizaje, como en el resto de las actividades educativas que se realizan.

Para preparar a los futuros directivos jóvenes se debe hacer de forma creativa, con visión de sus múltiples y complejas relaciones, lograr integralidad entre los objetivos que se plantean en dicho proceso y estar abiertos a posibles transformaciones.



Las transformaciones educacionales en los últimos años mantienen la vigencia de los principios pedagógicos que desde la década del 60 fueron definidos a partir de posiciones filosóficas marxistas, los que se evidencian en la estrategia propuesta: la unidad de lo instructivo y lo educativo, la relación de la educación con la vida, y el vínculo del estudio con el trabajo (López y otros, 2000: 29).

La fundamentación filosófica dialéctica materialista permite la orientación de las demás bases teóricas, entre ellas la sociológica, la propuesta que asume la educación como un fenómeno determinado socialmente, que a su vez es determinante por su estrecha relación con las diferentes esferas sociales y en su concepción Universidad-Sociedad: práctica investigativo laboral, sociedad del conocimiento: tendencia a aprender a aprender, cambio en los conocimientos, desarrollo de las Técnicas de la Información y las Comunicaciones (TIC).

La estrategia responde a un interés social a partir de incorporar a la formación profesional de la PREP determinados contenidos, en particular, lo relacionado con los problemas que constituyen una preocupación social. En tal sentido el fundamento psicológico de la misma se sustenta en la teoría del enfoque histórico cultural, de esencia humanista de L. S. Vigotsky y sus seguidores (Grupo de Pedagogía ICCP, 2002). Se evidencia el papel relevante que la mencionada teoría atribuye al medio y a la interacción que realiza el sujeto con los demás: su situación social del desarrollo.

La integración de las esferas de la personalidad se manifiestan en la actividad de los estudiantes los cuales alcanzan su zona de desarrollo próxima a través de la ayuda que se le ofrece: profesor como guía, mediador de ayudas para aprender, papel de la actividad interpersonal, social, aprendizaje desarrollador, formación integral de la personalidad.

Desde la dirección como ciencia se fundamenta la estrategia en la “ley de la pertinencia social de la dirección educacional institucionalizada”, “ley de la conjugación armónica entre lo social e individual en la dirección educacional institucionalizada.” y “ley de la integración y diferenciación de los componentes de la dirección educacional institucionalizada” (Augier, 1999). Dirección de procesos y el proceso de dirección para formar a los hombres. Formación integral humanista del estudiante.

Por otra parte las leyes de la Didáctica constituyen normas, que sustentan la presente propuesta, y establece los principios que dirigen la actividad. En este caso se basa en los principios pedagógicos enunciados por (Addine y otros 2002).

#### **Principio del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico.**

El contenido de la formación profesional de la PREP se basa en la filosofía dialéctico materialista, sus leyes, categorías y principios, así como lo mejor del pensamiento cubano, que dan respuesta a un encargo social; se materializa en la estrategia en los contenidos científicos de los materiales de apoyo que se proponen, y en la utilización de la interdisciplinariedad.

#### **Principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo en el proceso de educación de la personalidad.**

Es válido, a partir de entender el papel de la PREP en cualquier contexto, no solo como educador, sino, como paradigma de la sociedad, educar para dirigir personas y procesos y además dar soluciones creativas a problemas de tipo social.

#### **Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de educación de la personalidad.**

Los contenidos que se abordan para la formación de la capacidad de dirección tienen un carácter interdisciplinar que se fundamenta en habilidades, hábitos, afectos y comportamientos que aporta la instrucción, para, en correspondencia con la educación lograr el desarrollo.

#### **Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo en el proceso de educación de la personalidad.**

Los contenidos para la formación de la capacidad de dirección en la PREP y las relaciones interdisciplinarias que se proponen establecer en el tratamiento de la dirección deben partir de motivar a los jóvenes por la actividad, para lo que se debe lograr un fuerte vínculo afectivo-cognitivo y materializado en la actividad.

#### **Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando.**

La interacción en el grupo con otros y con el entorno brinda las mejores posibilidades para el desarrollo individual de las cualidades de la personalidad y de la individualidad. Las condiciones de alumno, maestro y PREP y sus roles, concebidas en la estrategia, contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

### **Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.**

La comunicación, en la actividad, permite la transmisión del conocimiento, habilidades, hábitos, actitudes, valores que debe poseer la PREP para formar su capacidad de dirección, y estos a su vez comunicarse con sus semejantes en los distintos niveles de dirección que se establezcan. Es precisamente en la actividad que se forman las capacidades, las convicciones, y los valores. La estrategia está diseñada para ser materializada en la actividad pedagógica, y a través del proceso de comunicación darla a conocer a todos los implicados en la misma.

A los principios antes mencionados se unen los principios básicos para la elaboración de estrategias: factibilidad, aplicabilidad, participación de grupos implicados, contextualización y flexibilidad. No obstante la presente propuesta presenta tres exigencias fundamentales:

✚ ***La interdisciplinariedad como principio básico para la formación de la capacidad de dirección en la PREP:*** la reorganización epistemológica desde las distintas disciplinas para a través de sus asignaturas fortalecer su conocimiento sobre la Dirección Científica Educativa.

✚ ***Dirección Colaborativa:*** basada en la integración que debe existir entre ISP, Sede Pedagógica y microuniversidad, comprometer a las personas, que como requisitos tengan conocimientos de dirección, experiencia como cuadro, preparación profesional para ejercer la actividad pedagógica profesional de dirección, en la tutoría y atención a los miembros de la PREP

✚ ***Implicación de los directivos en la tutoría especializada:*** garantizar que los cuadros se comprometan a tuturar a los miembros de la PREP, esta puede ser grupal o personalizada.

En la representación gráfica de la Estrategia para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP, se evidencia cómo se fortalece, la aplicación lógica de la misma, desde sus fundamentos y relaciones pedagógicas.

## **Representación gráfica de la Estrategia.**

## **2.2- Descripción de las etapas de la estrategia.**

### ***Diagnóstico***

En esta etapa de la estrategia se estudiaron los antecedentes y factores que influyen en la formación profesional de la PREP y la formación de su capacidad de dirección.

La provincia cuenta con 9 sedes pedagógicas, dos en el municipio Sancti Spiritus y una en cada uno de los municipios restantes, por tanto, con la reorganización de acciones en una estrategia pedagógica que contribuya a la formación de su capacidad de dirección se estaría aprovechando las oportunidades del movimiento y del currículo por el cual transitan, pues la universalización de la enseñanza superior posibilita dar un giro radical a la formación de los futuros directivos educacionales (PREP) para contribuir a formar su capacidad de dirección.

### ***Situación de la PREP en la provincia.***

En la tabla (anexo 1) se presentan algunos datos de interés con respecto a la cantidad de PREP total, por año, por municipios y en la provincia. Como se puede apreciar, hay un potencial importante para la reserva de cuadros, sin embargo, la situación, aunque ha evolucionado con relación a años anteriores, aún no es favorable, ya que entre los principales problemas que se declaran en el trabajo con la PREP está lo relacionado con la formación de su capacidad de dirección.

Se comenzó un diagnóstico para determinar la situación general de la capacidad de dirección en la PREP, se encuestaron (anexo 2) 336 estudiantes de 339 estudiantes que constituían el 100% de los pre reservistas y entre sus regularidades se encontraban:

- ✚ No siempre las acciones de preparación se proyectan a partir de una correcta determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- ✚ Se promueven en la mayoría de los casos por ser miembros de la Pre-Reserva Especial Pedagógica a formar parte de la REP, aunque no cuenten con una preparación previa.
- ✚ No poseen una correcta atención por parte de los tutores y cuadros.

✚ No participan en entrenamientos metodológicos conjuntos e inspecciones para que estos les aporten conocimientos que les puedan servir de base en la solución a problemas futuros de los que serán responsables.

✚ Falta de tiempo para el estudio.

✚ Falta de atención de los docentes al trabajo de la PREP.

✚ Débil motivación por el desarrollo de la capacidad de dirección de los Pre reservistas.

✚ Pobre participación y preparación para eventos y concursos de la PREP con temas relacionados con la Dirección Científica Educativa.

✚ Insuficiente funcionamiento de la FEU en el centro.

Posteriormente se diagnosticó, a partir del curso 2002-2003, a los estudiantes de 1er. año de las distintas carreras que pertenecían al movimiento y que formarían parte de la muestra; que además transitarían por toda la estrategia durante los cinco años de su formación profesional. Se aplicó la estrategia en los municipios seleccionados y la sede central para poder trabajar en años posteriores, y en cada año se actualizó teniendo en cuenta los objetivos de la formación y desarrollo de la capacidad de dirección para el año y la entrega pedagógica realizada por el tutor.

La realización del diagnóstico tuvo los siguientes objetivos:

1. Caracterizar los alumnos de la PREP en el Instituto Superior Pedagógico “Cap. Silverio Blanco Núñez” a partir de la entrega pedagógica, con respecto a la formación de su capacidad de dirección.
2. Analizar los documentos relacionados con la formación profesional de la PREP y los modelos del profesional para establecer sus regularidades con respecto al desarrollo de la personalidad en los estudiantes del ISP “Cap. Silverio Blanco Núñez”
3. Determinar la influencia de la formación profesional de la PREP en la formación de su capacidad de dirección.

Para el logro de cada objetivo y en correspondencia con la segunda tarea científica planteada en la investigación se realizaron las siguientes acciones:

### **ACCIONES ENCAMINADAS A CUMPLIR EL OBJETIVO 1.**

- ✚ Encuesta a cuadros (anexo 3). Para su realización se seleccionaron 41 cuadros de 57 para un 71.9 %.
- ✚ Caracterización de la situación de la PREP en la provincia.
- ✚ Aplicación de encuestas a la PREP (anexo 2)
- ✚ Entrevistas realizadas al asesor de cuadros del ISP (anexo 4), asesor de cuadros de la provincia (anexo 5).
- ✚ Entrevista a vicerrector de pre-grado (anexo 6).
- ✚ Entrevistas al cuadro profesional de la Unión de Jóvenes Comunistas (anexo 7).
- ✚ Observación de actividades docentes en las sedes pedagógicas y la sede central con el objetivo de conocer el tratamiento que se ofrece a la Dirección Científica Educacional a través de las diferentes disciplinas. Guía de observación (anexo 8).

### **ACCIONES ENCAMINADAS A CUMPLIR EL OBJETIVO 2**

- ✚ Análisis de documentos tales como modelos de los profesionales (anexo 9), planes de estudio (anexo 10), diseño de trabajo en las sedes.
- ✚ Revisión de la estrategia de trabajo de la vice-rectoría de pre-grado para la PREP, estrategia de trabajo del departamento de cuadros, de la UJC, y del ISP (anexo 11).
- ✚ Análisis de las normativas y orientaciones para el desarrollo de la actividad científica en la Educación Superior cubana.

### **ACCIONES ENCAMINADAS A CUMPLIR EL OBJETIVO 3.**

- ✚ Pruebas pedagógicas para determinar insuficiencias en la formación profesional de la PREP relacionadas con la formación de su capacidad de dirección (anexo 12 y 13).
- ✚ Observación de los procesos que se dan en el ISP, la sede pedagógica y la microuniversidad y de sus componentes (académico, laboral e investigativo) y su influencia en la formación de la capacidad de dirección en la PREP. (anexo 8,14, y 15).



- ✚ Aplicación del cuestionario de autoevaluación a los miembros de la PREP en distintos momentos del diagnóstico. (anexo 16).

### ***Análisis de documentos***

En los documentos metodológicos (modelos de los profesionales), sólo se ofrecen orientaciones generales, pero no se plantean acciones específicas para la preparación de los futuros directivos en formación.

Estos modelos abordan, como uno de sus objetivos, que el graduado se prepare para dirigir el proceso pedagógico, sin embargo, en el caso de la PREP se necesita una preparación más profunda y especializada, cuestión que se puede lograr si se aplican alternativas creativas.

Los planes de estudio permiten la aplicación del principio de la interdisciplinariedad y además facilitan la vinculación del estudio y el trabajo, principio martiano que contribuye a garantizar el éxito en la formación de la capacidad de dirección, no obstante la práctica ha demostrado que no se hace un aprovechamiento eficiente en función de la formación profesional de la PREP. Se corroboró que no reciben contenidos específicos que les permita desarrollar su capacidad de dirección con eficiencia, sólo se les ofrecen algunos elementos a través de la asignatura Dirección Científica (anexo 10).

En los planes de desarrollo individual que se revisaron se constató que las actividades encaminadas a contribuir a la adquisición conocimientos, el logro de habilidades y la formación de valores para alcanzar niveles superiores en la formación de su capacidad de dirección como futuro directivo educacional son muy escasas, o nulas, en algunos casos, y en ocasiones no responden objetivamente a sus necesidades y potencialidades (anexo 17). Estos elementos que aporta el diagnóstico permiten constatar algunos indicadores que contribuirán a completar la caracterización del macro-problema en la provincia.

Se resume que el movimiento está necesitado de atención, preparación y está en proceso de formación como reserva de cuadros, con poca o ninguna experiencia teórica y práctica en el trabajo de dirección, lo que tiene una incidencia importante en la formación de esta capacidad, pues de su tratamiento, desde la formación profesional, depende en gran medida la garantía del éxito en el futuro.

Es evidente la necesidad de dar solución a esta problemática, que demuestra insuficiencias en la formación profesional de los miembros de la PREP, desde primero a quinto año. Existen limitaciones cognitivas, afectivas y comportamentales para que en la microuniversidad, al realizar su práctica pedagógica, puedan dirigir este proceso y continuar con éxito esta labor una vez graduado.

Las insuficiencias antes mencionadas no se solucionarán con un programa en el currículo, sino que es necesario diseñar una estrategia pedagógica que de manera interdisciplinaria en un período de tiempo mínimo contribuya a la formación de la capacidad de dirección de estos estudiantes, y puedan lograr habilidades para fomentar las relaciones de dirección a partir del cumplimiento del deber, eliminar las limitaciones que aún subsisten en lo afectivo y en los comportamientos al dirigir el sector educacional desde la actividad pedagógica profesional de dirección.

Para la realización del mismo se tuvieron en cuenta las dimensiones de la variable ***formación de la capacidad de dirección en la PREP***: cognitiva, afectiva y comportamental y se hizo una derivación gradual de su contenido hasta el contexto específico en que se desarrolla la investigación; se elaboraron los instrumentos que fueron aplicados en correspondencia con esto, y la estrategia que se propone para el trabajo posterior.

## **PLANEACIÓN.**

La esencia de la Estrategia se desenvuelve en resolver la contradicción que se da entre el estado ideal (aspiración social) y el estado real que se precisa con el diagnóstico del segmento de la realidad pedagógica en que incidimos. En esta etapa han de organizarse tres procedimientos fundamentales:

1. Determinar las tendencias y particularidades en las necesidades y potencialidades educativas del pre-reservista en general.

Se realiza un estudio de los modelos de los profesionales pedagógicos para cada una de las especialidades y se analizan además los planes de estudio de cada una de las carreras con el objetivo de precisar las posibilidades de establecer relaciones interdisciplinarias que contribuyan a la formación de la capacidad de dirección en la PREP. Se analizan los documentos ministeriales relacionados con la política de cuadros y educacional. Se profundiza en la situación que presentan los conocimientos, las

motivaciones, los afectos y el comportamiento de los pre reservistas, relacionados con su capacidad de dirección, así como sus potencialidades para el ejercicio de la futura profesión.

2. Jerarquizar en orden de prioridad aquellas que son más representativas y significativas en la muestra diagnosticada y que pueden ser solubles según las potencialidades pedagógicas del colectivo, las condiciones, medios, recursos y demás posibilidades, es decir considerar los factores internos positivos y negativos, así como los factores externos positivos y negativos que pueden potenciar o frenar la calidad de la estrategia pedagógica.

Este procedimiento debe llevar a ser preventivos, a adelantarse correctamente al desarrollo, a precisar las necesidades de los jóvenes con quienes se debe trabajar, a potenciar las posibilidades de cada cual, a aprovechar los factores internos positivos y menguar los factores internos negativos, en una atención pedagógica bien diferenciada.

3. Transferir didácticamente en objetivos formativos cada una de las necesidades de formación jerarquizadas. (Expresar en su esencia el para qué adelantarnos al desarrollo).

En la estrategia se deben aprovechar al máximo todas las posibilidades que proporciona el pre-grado, que influyen en su formación profesional y se propone la atención a los estudiantes que van surgiendo durante la carrera, por los que ya han transitado por la preparación.

Las acciones de la Estrategia han sido estructuradas básicamente en tres sub-grupos:

A) Programa de preparación General de la PREP (anexo 18).

Se estableció un sistema de atención desde el ISP orientando a las sedes y tutores en la microuniversidad, el cual parte de una caracterización de los mismos, un diagnóstico y un sistema de acciones centrales que se particularizan en cada sede pedagógica.

También se ha logrado una atención por años de forma diferenciada, especialmente en el primer año para su focalización y el resto de los años a través de los entrenadores de cuadros de los municipios como eslabón que enlaza el pedagógico con los directores de escuelas.

B) Materiales de apoyo a la docencia para ser utilizado teniendo como base el principio de la interdisciplinariedad:

✚ Diversidad y dirección educativas (anexo 19)

✚ La PREP: ¿un problema afectivo-motivacional? (anexo 20).

✚ La pedagogía y la dirección: premisas para la formación de la capacidad de dirección. (anexo 21).

✚ El Liderazgo de Carlos Manuel de Céspedes: un paradigma actual. (anexo 22).

✚ Software educativo. Glosario electrónico: Cien definiciones básicas de la dirección. (en soporte digital).

C) La utilización de la interdisciplinariedad en apoyo a la Dirección Científica Educativa.

Para que se involucre y lograr unidad en el sistema de influencias que se ejerce en la formación de la capacidad de dirección en la PREP se presentó la investigación a nivel de instituto, en el consejo de dirección ampliado, y se comprometieron a los cuadros en el desarrollo de temas de dirección, donde se aborde el trabajo con la PREP.

En la conceptualización de la estrategia se han tenido en cuenta los criterios de autores como: (Stonner, 1997), (Sierra 2002), (De Armas y otros,2003) analizados en el capítulo anterior y la caracterización que hace la autora sobre la estrategia pedagógica para la formación de la capacidad de dirección en la PREP: ***Conjunto de acciones relacionadas entre sí que permiten la formación de la capacidad de dirección en la PREP a partir del asesoramiento del ISP en estrecha relación con las sedes pedagógicas, sobre la base del principio de la interdisciplinariedad, con una responsabilidad definida y un objetivo evaluativo vinculado al contexto en que se desarrolla.***

Se definen **objetivos** a corto y mediano y largo plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado. Planificación por años de las acciones, responsables, fecha de cumplimiento y evaluación, para estos objetivos.

Debe lograrse que este profesional sea capaz, desde posiciones políticas y normativas definidas por el MINED, de enfrentarse a los problemas más generales, específicos y frecuentes en las misiones asignadas; siendo capaz de resolverlos a corto, mediano y largo plazo, y demostrar con ello independencia y creatividad.

Como ya se ha señalado, una de las funciones de los objetivos de este trabajo, es la orientación para la formación de la capacidad de dirección, la estructura y el orden en que se enseñan los conocimientos, hábitos y habilidades, durante la formación profesional de la PREP. Esto explica, en alguna medida, la lógica que se seguirá en el desarrollo del proceso y los métodos de enseñanza, así como el modo en que lo aprenderá el futuro cuadro, en dependencia de la influencia que se tenga en su manera de pensar y actuar.

Se tuvieron en cuenta las formas de organización del proceso docente. Los materiales de apoyo a la docencia se diseñaron para ser utilizados por los profesores en los casos en que fuera posible y necesario, un software con las cien definiciones básicas de la dirección, así como un programa de preparación para la PREP para ser impartido en los activos de PREP y se declararon las exigencias de la estrategia, mencionadas anteriormente.

A esta etapa de planeación debe subordinarse la planeación que se haga posteriormente por la institución que aplique este resultado científico, siguiendo un orden lógico desde el diagnóstico hasta la evaluación.

### ***Instrumentación.***

Después de planeada la estrategia se procedió, en estrecha relación con la dirección de la microuniversidad y como una de las tareas del proyecto al cual se encuentra asociada la investigación, a la instrumentación de la misma, la que se pudo instrumentar teniendo en cuenta que su diseño responde a los modelos del profesional pedagógico vigente y al nivel de educación en que se encuentra la PREP.

Se tuvieron en cuenta las exigencias establecidas para la misma, sin embargo se necesitan precisiones organizativas a partir de considerar al miembro de la PREP como un profesional que puede surgir en cualquier momento de la carrera y que además le corresponde en el futuro la misión de dirigir la educación en Cuba.

Conocidos los objetivos y contenidos de los planes de estudio de las diferentes carreras pedagógicas y la necesidad de contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP, se procedió de la siguiente forma:

**Determinación de los espacios de trabajo de los profesores para aplicar la estrategia.**

Esta es una acción de vital importancia dadas las actuales características de la universalización de la enseñanza superior. Para instrumentar la estrategia se decidió inicialmente, seleccionar un grupo de atención a la PREP que incluyera jefes de las disciplinas, coordinadores de carrera, directores de sedes pedagógicas, tutores y vicerrector de pre-grado, y otro personal si fuera necesario.

Se tuvo en cuenta la posibilidad de, apoyados en la interdisciplinariedad como principio de integración epistemológica, contribuir a formar su capacidad de dirección, desde las diferentes disciplinas, por ello el espacio principal para darle salida a cada una de las acciones ha sido el salón de clases, orientado desde el colectivo de disciplina, de carrera, de grado y la reunión preparatoria de las estructuras fundamentalmente.

Para instrumentar los materiales de apoyo a la docencia se les propuso la estrategia a los decanos de las facultades, a los directores de sedes y al jefe de grupo de atención, los que se encargaron de responsabilizar a las personas que trabajarían con los jóvenes en las aulas y en el proceso pedagógico en general, teniendo en cuenta que en cualquier momento puede surgir un pre-reservista, y que este puede estar en cualquiera de los estudiantes se trabajó de forma general.

Como otra vía para la implementación de la estrategia se analizó que los trabajos investigativos que se orientaran desde las distintas asignaturas, en el caso de la PREP, se hicieran vinculados con la Dirección Científica Educacional.

Inicialmente se desarrolló el encuentro con los estudiantes y una vez tratado con el responsable del equipo se le proporcionó al jefe de departamento de informática el software de dirección, el que lo puso en manos del profesor de informática educativa. Al impartir la asignatura de computación en los años correspondientes y darles el sistema operativo, se propone que la ejecución del software que realicen sea el propuesto, el cual pueden utilizarlo en el estudio independiente y da acceso a la atención a las diferencias individuales de los estudiantes a través de las llamadas palabras calientes.

Se estableció que el programa para la preparación de la PREP fuera trabajado desde sus activos, ocuparía el 25 % de los espacios presenciales de los estudiantes, según la estrategia pedagógica propuesta, extendiéndose durante los cinco años de la carrera. El mismo cuenta con talleres, conferencias y clases prácticas que deben ser impartidos y conducidos por el personal designado, de forma tal que esta colaboración permita lograr los objetivos propuestos.

Antes de aplicar las formas planeadas se procedió al contacto previo con los alumnos y docentes implicados en la estrategia para dar una explicación exhaustiva sobre las características de la misma y el papel que ellos debían jugar como sujetos activos durante todo el proceso.

En dicho encuentro se concluyó que para desarrollar con éxito la actividad los estudiantes necesitan el apoyo de sus tutores, responsables y personal implicado en general; la presencia de un proceder reflexivo acerca de cada una de las acciones, donde estuviera presente el ejercicio de la crítica y la autocrítica; de una actitud que favoreciera el enriquecimiento constante de las actividades y de la máxima creatividad posible, sin afectar los objetivos previstos.

### ***Evaluación.***

La evaluación del resultado está dirigida a determinar los logros y dificultades en la formación de su capacidad de dirección y su incidencia en la formación profesional de la PREP, desde su análisis por niveles (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto), no se concibe como una etapa independiente, sino que está en la etapa de planeación y se constata en la instrumentación de acuerdo al cumplimiento que se haga de cada una de las acciones en los períodos establecidos, incluye la evaluación integral del tutor y se propone para posteriores aplicaciones utilizar los instrumentos aplicados en el pre experimento pedagógico.

Los instrumentos evaluadores están determinados por: los trabajos de cursos y de diplomas, las pruebas pedagógicas (anexos 12 y 13) , el cuestionario de autoevaluación (anexo 16), y las encuestas aplicadas, unidas a la evaluación por períodos e integral que ofrece el tutor.

Los trabajos de investigación deben reflejar los conocimientos adquiridos y las temáticas darán respuestas a los temas que afectivamente seleccionaron de acuerdo al banco de problemas de investigación acerca de la dirección científica educacional.

### **2.3 Presentación de la Estrategia.**

## ***PRIMER AÑO***

### **OBJETIVOS:**

#### **1.- Diagnosticar la capacidad de dirección en la P.R.E.P.**

### **ACCIONES:**

- 1) Determinación del equipo de atención y diagnóstico de la P.R.E.P.
- 2) Determinación de indicadores para medir la capacidad de dirección en la P.R.E.P.
- 3) Aplicación de instrumentos seleccionados, encuestas, prueba pedagógica, cuestionario de autoevaluación, guías de observación.
- 4) Elaboración de informe del diagnóstico unido al pre reservista.

### **OPERACIONES**

- 1) Análisis de los modelos de los profesionales de los I.S.P.
- 2). Revisión de los planes de estudios.
- 3) Análisis de los objetivos de la enseñanza.

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Septiembre.

### **ESCENARIO DE ACTUACION**

ISP

### **RESPONSABLE**

Vice rectoría de pre-grado y personal designado, por la vice-rectoría de pre-grado, para la atención a la PREP.

### **EVALUACIÓN**



Resultados de la prueba pedagógica para la determinación del conocimiento que debe poseer la PREP en dirección, del cuestionario de autoevaluación y las guías, así como caracterización de la entrega pedagógica.

## **CONTROL**

Vice-rectoría de pre-grado y directores de sedes.

## **OBJETIVO**

**2. Caracterizar la política de cuadros aplicada al sector educacional en Cuba.**

## **ACCIONES.**

- 1) Análisis del decreto ley 196/2000 y del decreto ley 197/2000.
- 2) Análisis de nuevas resoluciones y cartas circulares relacionadas con el tema.
- 3) Análisis del proceso de universalización y su implicación en la formación de los futuros directivos educacionales.

## **OPERACIONES**

- 1) Estudio de normativas decretos y resoluciones con la PREP.
- 2) Estudio de la política educacional y de cuadro con la PREP.
- 3) Presentación de análisis parciales previos.

## **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Curso.

## **ESCENARIO DE ACTUACION**

ISP y sedes pedagógicas municipales.

## **RESPONSABLE**

1. Jefe de disciplina, jefe de departamento, tutor, PGI.

## **EVALUACIÓN**

1. Trabajo extractase orientado por las asignaturas de las disciplinas que reciban en el módulo correspondiente.

2. A través de las evaluaciones en las asignaturas que ofrezcan la oportunidad, por ejemplo cultura política, fundamentos sociológicos de la educación en Cuba.

## **CONTROL**

- 1 Jefe de equipo de atención.

## **OBJETIVO**

3. Argumentar el rol profesional del cuadro a la luz de la universalización.

## **ACCIONES**

1. Vinculación de su trabajo extra-clase al trabajo de dirección de la sede pedagógica.
2. Análisis del trabajo de dirección de la FEU en las sedes pedagógicas.
3. Valoración de la personalidad del cuadro, a través de la asignatura Psicología.
4. Estudio independiente de los paradigmas de dirección de las principales figuras de nuestra historia y su vigencia a través de materiales de apoyo a la docencia. (anexo 22).
5. Análisis del sub-sistema de trabajo y de sus etapas.

## **OPERACIONES**

1. Estudio de documentos relacionados con el trabajo de la microuniversidad y el sistema de trabajo del MINED.
2. Estudio del ABC de la FEU.
3. Estudio del documento “Hacia los movimientos connotados”.
4. Vinculación del contenido que lo permita con la Dirección Científica Educacional.

## **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Enero/ mayo

## **ESCENARIO DE ACTUACION**

ISP

## **RESPONSABLE**

Profesores asignados por jefe de disciplina

## **EVALUACIÓN**

Resultado del proceso investigativo y del trabajo extra-clase

## **CONTROL**

Tutor y PGI.

## **SEGUNDO AÑO**

### **OBJETIVO**

**1. Explicar las funciones del cuadro a partir de su experiencia investigativa en las condiciones de la universalización.**

### **ACCIONES**

1. Análisis de los resultados del trabajo extra-clase más relevante del curso anterior.
2. Desarrollo del tema 1 del Programa de Preparación para PREP.
3. Análisis de las funciones del director de la microuniversidad.
4. Análisis de la regla de oro de la dirección y vincularlo a las etapas del sub-sistema de trabajo

### **OPERACIONES**

1. Intercambio de experiencias con el colectivo de pre-reservistas
2. Consulta bibliográfica sobre temas de dirección.
3. Consulta a cuadros de experiencia.

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Septiembre/ octubre.

### **ESCENARIO DE ACTUACION**

- 1) Activo de la PREP.

### **RESPONSABLE**

1. Director de la sede.

2. Asesor de cuadro municipal.
3. Jefe de grupo de atención a la PREP
4. Profesores de las asignaturas que orientaron los trabajos extractases.

## **EVALUACIÓN**

1. A través de una guía de observación al activo de PREP.
2. A través de su participación en los talleres de activos.
3. Resultado obtenido en el trabajo extra-clase.

## **CONTROL**

Tutor.

## **OBJETIVO**

**2- Caracterizar el proceso de Dirección Científica Educacional en las condiciones de la universalización de la Enseñanza Superior Pedagógica.**

## **ACCIONES**

1. Estudio de la toma de decisiones como herramienta de trabajo de la dirección.
2. Identificación de las funciones de dirección en la FEU, a nivel de sede.
3. Análisis de temas para trabajos de curso relacionados con la Dirección Científica Educacional.
4. Comparación entre los estilos de dirección del ISP y la Sede Pedagógica.
5. Participar en EMC con la concepción del mismo como método de dirección científica educacional.

## **OPERACIONES**

1. Búsqueda bibliográfica relacionada con el tema.
2. Toma de decisiones en su función como directivo.
3. Estudio independiente sobre la toma de decisiones.
4. Desarrollo de las fases del EMC.

## **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Enero/junio.

### **ESCENARIO DE ACTUACION**

1. Microuniversidad y sede pedagógica.

2. Activos de la sede pedagógica.

### **RESPONSABLE**

1. Profesores asignados para desde su asignatura trabajar estos temas.

2. Cuadro que lo atiende.

### **EVALUACIÓN**

1. Resultados de la evaluación alcanzada en los activos.

2. Corte evaluativo del Tutor.

3. Evaluación del PGI.

### **CONTROL**

Tutor

### **OBJETIVO**

**3.- Demostrar la importancia y actualidad de su tema de investigación, en la tarea extra-clase, para su formación como futuro directivo.**

### **ACCIONES**

1. Análisis de la vigencia y actualidad del tema investigado en las condiciones de la universalización de la enseñanza superior pedagógica.

2. Orientación hacia la búsqueda de información relacionada con la Dirección Científica Educativa. (Software).

3. Desarrollo de habilidades profesionales relacionadas con la Dirección Científica Educativa. (dirigir ciclo por período corto, participar en la preparación del consejo de dirección)

### **OPERACIONES**

1. Reconocimiento e incorporación a eventos estudiantiles a los mejores trabajos seleccionados y tratamiento desde las asignaturas que lo permitan.

2. Seguimiento a los trabajos de curso con temática relacionada con la Dirección Científica Educativa.
3. Estudio sobre habilidades profesionales y habilidades de dirección.
4. Planificación, organización y control de actividades con sus compañeros tales como: visitas a reuniones, revisión de planes de trabajo.

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Enero/marzo

### **ESCENARIO DE ACTUACION**

Sede Pedagógica, microuniversidad y lugares seleccionados.

### **RESPONSABLE**

1. Jefe de Grupo de atención a la PREP.
2. Director de la sede pedagógica.
3. Coordinador de Carrera.

### **EVALUACIÓN**

Valorar el cómo y el qué en el debate acerca de la importancia y actualidad del tema, vinculado a las condiciones actuales de la Universalización, y a su labor como futuro directivo.

### **CONTROL**

4. Tutor.

## ***TERCER AÑO.***

### **OBJETIVO**

1. **Desarrollar habilidades directivas en la microuniversidad a partir de la demanda educativa en dirección y en correspondencia con el diagnóstico de la PREP realizado por el tutor.**

### **ACCIONES**

1. Ejercicio de funciones como Jefe de brigada o cuadro de la UJC.
2. Participación como invitado en los órganos de dirección y técnicos.
3. Participación en la preparación de los EMC de la facultad o sede pedagógica a que pertenece.
4. Asesoramiento a compañeros de nuevo ingreso.
5. Participar en la confección del Balance Metodológico del centro en que se encuentre.

### **OPERACIONES**

1. Estudio de las funciones del jefe de Departamento.
2. Intercambio de conocimientos con el decano de su facultad.
3. Estudio de documentos que norman el EMC.
4. Participar en análisis de la evaluación profesoral, así como en los resultados de las visitas de inspección y EMC.

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Mayo/julio

### **ESCENARIO DE ACTUACION**

1. Microuniversidad.
2. Facultad a que pertenece.

### **RESPONSABLE**

1. Director de la microuniversidad.
2. Decano de la Facultad.

### **EVALUACIÓN**

1. Criterios del jefe de ciclo o de departamento que asesoró la tarea.
2. Criterios del Decano de la Facultad o director de sede a la que pertenece.
3. Guía de observación a la práctica profesional.

### **CONTROL**

Tutor

## **OBJETIVO**

**2.- Valorar el trabajo de dirección desde su posición como PREP.**

## **ACCIONES**

1. Orientación de la fundamentación del diseño teórico con un tema relacionado con la Dirección Científica Educativa.
2. Orientación desde las distintas asignaturas de cómo dirigir en el departamento por áreas de conocimiento.
3. Selección del PREP con mayores logros en su trabajo de curso, así como de su cultura general integral para la dirección de un departamento por período corto.
4. Reconocimiento moral al trabajo colectivo de la PREP.

## **OPERACIONES**

1. Búsqueda de temas actuales de dirección vinculados a las transformaciones actuales del proceso pedagógico.
2. Argumentos de los conocimientos que debe poseer un cuadro de manera general para dirigir un área con diferentes disciplinas.
3. Seguimiento constante al trabajo de la PREP y apoyo incondicional a sus acciones en la microuniversidad.

## **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Octubre/ julio

## **ESCENARIO DE ACTUACION**

1. Sede Pedagógica.
2. Microuniversidad.

## **RESPONSABLE**

1. Profesores de las asignaturas.
2. Decano de la facultad a que pertenece.
3. Jefe de grupo de atención a la PREP.



## **EVALUACIÓN**

1. Autoevaluación.
2. Resultados obtenidos en los trabajos de cursos.
3. Guías de observación a clases, activos de pre-reserva y a la práctica laboral.

## **CONTROL**

Tutor

## **OBJETIVO**

**3. Reflexionar acerca del nivel alcanzado en el conocimiento de la Dirección Científica Educativa.**

## **ACCIONES**

1. Análisis en la brigada de los señalamientos fundamentales detectados parcialmente y enseñar a aplicar la evaluación, coevaluación y heteroevaluación.
2. Propuesta de nuevos temas para trabajos de curso con su fundamentación.
3. Desarrollo de los temas II y III del Programa de Preparación de la P.R.E.P. (anexo 18). en activos de PREP.
4. Análisis del papel protagónico de la PREP. en el colectivo del aula y en la microuniversidad.

## **OPERACIONES**

1. Selección de los principales problemas detectados durante el curso.
2. Revisión de los temas presentados.
3. Preparación para los temas de activos.
4. Seguimiento a las actividades realizadas por la PREP en su colectivo de año.

## **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Durante el curso

## **ESCENARIO DE ACTUACIÓN**

Sede Pedagógica.

## **RESPONSABLE**

1. Tutor
2. Director de la Sede Pedagógica.
3. Coordinador de carrera

## **EVALUACIÓN**

1. Visitas al componente laboral.
2. Resultados del componente laboral.
3. Resultados de trabajo de curso.
4. Evaluación parcial de los activos.

## **CONTROL**

Jefe de Grupo de atención

## **CUARTO AÑO**

### **OBJETIVO**

1. **Fortalecer los vínculos entre los componentes académico, laboral e investigativo en función de la formación de la capacidad de dirección en la PREP.**

### **ACCIONES**

1. Fundamentación de los resultados científico investigativos obtenidos en el proceso pedagógico a partir de las oportunidades ofrecidas por las nuevas transformaciones proyectadas con flexibilidad al cambio.
2. Presentar resultados del vínculo estudio-trabajo para la formación de su capacidad de dirección.
3. Análisis del comportamiento del pre-reservista según la entrega pedagógica anterior.
4. Ejercicio de funciones de dirección en el Departamento durante un semestre con el asesoramiento de su jefe.

### **OPERACIONES**

1. Debate sobre los resultados alcanzados en el trabajo de curso final.
2. Saber en qué medida su trabajo en la microuniversidad ha contribuido a la formación de su capacidad de dirección, orientado desde el currículo.
3. Tener conciencia de los logros alcanzados y de su ejecución en la práctica.

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Septiembre / diciembre

### **ESCENARIO DE ACTUACIÓN**

Sede Pedagógica y microuniversidad y la escuela.

### **RESPONSABLE**

Director de la Sede, jefe de grupo de atención.

### **EVALUACIÓN**

1. Resultados de Trabajo de Curso.
2. Evaluación parcial del tutor.
3. Aplicar visitas a componente laboral, clases y activos de PREP.

### **CONTROL**

Tutor.

### **OBJETIVO**

**2. Mejorar la calidad de los resultados alcanzados en la formación de la capacidad de dirección en la PREP.**

### **ACCIONES**

1. Preparación de los consejos de dirección unido al director de la sede pedagógica o decano de la facultad a que pertenece.
2. Ejecución de acciones de cuadro a nivel de facultades.
3. Vínculo del trabajo de curso con la dirección y su actividad en la microuniversidad.

4. A través de la disciplina Informática Educativa trabajar el sitio Web Cien conceptos básicos de la dirección educacional.
5. Asesoramiento a compañeros de nuevo ingreso.

### **OPERACIONES**

1. Estudio de documentos que norman el trabajo metodológico en la escuela.
2. Intercambio de conocimientos con el decano de la facultad.
3. Estudio individual aplicando las relaciones interdisciplinarias. (anexos 19 y 20)

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Primer semestre del curso

### **ESCENARIO DE ACTUACIÓN**

1. ISP
2. Sede Pedagógica.

### **RESPONSABLE**

1. Tutor
2. Coordinador de carrera.

### **EVALUACIÓN**

1. Resultados obtenidos en el trabajo que realiza vinculado a la dirección.
2. Criterios del director de la sede pedagógica y del tutor.

### **CONTROL**

Jefe de Grupo de atención a la PREP.

### **OBJETIVO**

3. **Fortalecer la preparación en dirección como PREP.**

### **ACCIONES**

1. Realización del taller El Cuadro no nace, el cuadro se hace.
2. Realización de taller sobre Dirección y Diversidad Educativas. (anexo 19).

3. Precisión del tema de trabajo de curso para posible seguimiento en Diploma.
4. Asesoramiento a compañeros promovidos a las filas.

### **OPERACIONES**

1. Estudio de la obra revolucionaria de Ernesto Che Guevara.
2. Intercambio con el departamento de Educación Especial.
3. Actualización sobre la Investigación Científica de la Dirección Educacional

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Todo el curso

### **ESCENARIO DE ACTUACIÓN**

1. Activos de PREP.
2. Sede universitaria.

### **RESPONSABLE**

Asesor de cuadro y coordinador de carrera

### **EVALUACIÓN**

1. Resultados de su participación en el taller.
2. Resultados del análisis reflexivo sobre su tema de investigación.

### **CONTROL**

Tutor.

## ***QUINTO AÑO***

### **OBJETIVO**

1. **Fortalecer el nivel de formación alcanzado en la capacidad de dirección en la PREP, en las condiciones de la Universalización Pedagógica.**

### **ACCIONES**

1. Preparación del trabajo de diploma relacionado con la tarea de dirección realizada.

2. Informe sobre los resultados alcanzados en su plan de desarrollo individual como PREP.
3. Estímulo moral al resultado alcanzado en su formación profesional como PREP.
4. Selección del pre-reservista más destacado y ubicarlo como directivo, si es necesario.
5. Asesoramiento a compañeros de nuevo ingreso.

## **OPERACIONES**

1. Resumen de los resultados académicos, investigativos y laborales.
2. Diagnóstico de la PREP.

## **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Primer semestre

## **ESCENARIO DE ACTUACION**

Colectivo, facultad e instituto.

## **RESPONSABLE**

Tutor.

## **EVALUACIÓN**

1. Prueba pedagógica, cuestionario de autoevaluación.

## **CONTROL**

Jefe del grupo de atención a la PREP.

## **OBJETIVO**

2. **Demostrar la capacidad de dirección en la PREP a través de las soluciones teórico prácticas a problemas de dirección.**

## **ACCIONES**

1. Desempeño de funciones como cuadro de la facultad a que pertenece, microuniversidad o sede pedagógica, por períodos cortos.

2. Elaboración de trabajo de Diploma vinculado con la actualidad de la Dirección Educacional.
3. Participación en eventos con resultados de la investigación.

### **OPERACIONES**

1. Intercambio con la dirección de la facultad.
2. Seguimiento a los trabajos de cursos realizados.
3. Reflexión sobre el resultado de los trabajos realizados.

### **FECHA DE CUMPLIMIENTO**

Durante el curso

### **ESCENARIO DE ACTUACIÓN**

1. ISP.
2. Colectivo

### **RESPONSABLE**

Tutor.

### **EVALUACIÓN**

Observaciones a clases, activos de PREP y práctica laboral.

### **CONTROL**

Jefe de grupo de atención a la PREP.

### **Conclusiones del capítulo.**

Como se puede apreciar la elaboración de una estrategia pedagógica requiere de un cuidadoso análisis de la metodología que se aplica así como del establecimiento de las relaciones entre los principios básicos, para los que se propone, y las exigencias de la propia estrategia. Ha sido muy importante relacionar los indicadores de la variable que se modifica y las acciones, de la estrategia pedagógica, que se proponen para dar cumplimiento al objetivo propuesto. Se presentó gráficamente la estrategia pedagógica para su mejor comprensión la que expresa, las acciones y operaciones, que le permitieron al director de la microuniversidad, al tutor y al responsable del equipo de

atención a la PREP, proyectar la dirección del proceso docente educativo, en función de la formación de la capacidad de dirección en la PREP, al incorporar la dimensión cognitiva, afectiva y comportamental en correspondencia con la dirección científica educacional al mismo y así alcanzar los objetivos propuestos.

### **CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA PEDAGÓGICA.**

La etapa de evaluación de los resultados en la experimentación de la estrategia está dirigida a la valoración de las transformaciones producidas en la formación de la capacidad de dirección en la PREP durante la implementación de la misma y al análisis de los logros y obstáculos que se han ido venciendo.

Las tareas principales desarrolladas para valorar la contribución de la estrategia propuesta fueron las siguientes:

1. Valoración, por un grupo de expertos, de la estrategia para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP.
2. Desarrollo del pre-experimento pedagógico que incluyó tres momentos fundamentales: preparación, ejecución y comprobación de los resultados.

#### **3.1. Resultados de la valoración de la calidad y pertinencia de la estrategia por los expertos.**

Para valorar la calidad de la estrategia que se propone la autora siguió los siguientes pasos:



- ✚ Consulta bibliográfica y a expertos para determinar las dimensiones e indicadores que permiten evaluar la formación de la capacidad de dirección en la PREP, así como los diferentes componentes de la estrategia.
- ✚ Reelaboración de algunos indicadores y del cuestionario según los resultados obtenidos.
- ✚ Selección de los expertos.
- ✚ Recopilación de los criterios de los expertos.
- ✚ Procesamiento estadístico de la información y análisis de los resultados.

Con el propósito de perfeccionar el trabajo de elaboración de una estrategia para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP y estructurarla para su aplicación, más que con el fin de recibir la aprobación o desaprobación de un grupo de expertos, se consultaron a 35 profesores de distintos institutos y del Ministerio de Educación (MINED), relacionados con la enseñanza de la dirección, la formación profesional y la formación de cuadros.

Es válido aclarar que **“se entiende por experto, tanto al individuo en si como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.”** (Ramírez, 99),

En el procedimiento seguido éstos autoevaluaron su competencia a partir de una encuesta (anexo 23) y reunían como características personales: competencia, disposición a participar en la encuesta, capacidad de análisis, espíritu autocrítico y eficiencia en su actividad como cuadro. Además se calculó el coeficiente de competencia (k) utilizando la metodología propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS.

La alternativa metodológica seguida, para aplicar el método de evaluación por criterio de expertos, es la de preferencia, a partir de los criterios de Ramírez (1999). A los 33 expertos seleccionados (con un coeficiente de competencia que se comporta dentro del intervalo: 0,8 a 1) se les aplicó una segunda encuesta (anexo 24) para evaluar la estrategia y comprobar los resultados hasta ese momento.

**Determinación del coeficiente de competencia de los expertos.**

Aunque este grupo de especialistas no se tomó al azar, a cada uno se le determinó el coeficiente de competencia mediante un procesamiento estadístico automatizado en un libro electrónico elaborado con este fin.

El cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación de cada especialista se realizó sobre la base de utilizar como factores, los que aparecen en la siguiente tabla patrón:

<b>Fuentes de argumentación:</b>	<b>Grado de influencia de cada una de las fuentes</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Conocimientos teóricos sobre Dirección Científica Educativa	0,16	0,128	0,08
Experiencia en el desempeño y aplicación de estrategias.	0,3	0,24	0,15
Experiencia en la formación de personal docente.	0,07	0,056	0,035
Conocimientos sobre la formación de cuadros.	0,2	0,16	0,10
Experiencia como cuadros de dirección.	0,2	0,16	0,10
Conocimientos sobre la teoría curricular.	0,07	0,056	0,035
	1	0,8	0,5

Obsérvese que el aspecto fundamental para determinar el coeficiente de competencia del especialista está dado por la experiencia en el desempeño y aplicación de estrategias a lo que le fue otorgado el 30 %, lo que le permite dar criterios acertados respecto a la Estrategia Pedagógica propuesta para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en su formación profesional en las condiciones de la Universalización Pedagógica.

Un 20% fue asignado al conocimiento sobre formación de cuadros y a la experiencia como cuadro, debido a la importancia que posee para la planeación estratégica la vinculación del conocimiento teórico y práctico además de la influencia que ejerce en la formación de la capacidad de dirección.

Se le asignó un 16 % a los conocimientos teóricos sobre la Dirección Científica Educacional, porque aunque esto resulta necesario y valioso, la selección de los expertos se hizo teniendo en cuenta los resultados obtenidos en su trabajo y lo que más importa es valorar si la estrategia propuesta y sus formas de aplicación contribuyen a la formación de la capacidad de dirección en la PREP.

Finalmente se le dio menor peso al conocimiento sobre la teoría curricular y la formación de personal docente teniendo en cuenta que las posibilidades de los expertos para impartir los conocimientos directamente relacionados con sus funciones de dirección son mayores, mientras que los planes de estudio del currículo son más generales; lo que no quiere decir que haya que excluir estos indicadores para realizar las valoraciones que se necesitan.

El cálculo del coeficiente de competencia se adjunta (anexo 25) y se puede observar que 29 expertos obtuvieron índices superiores a 0.8 considerado alto, 4 obtuvieron índices comprendidos entre 0.8 y 0.5 considerado medio y 2 se consideraron de competencia baja, con índices inferiores a 0.5. En este caso se tomó en consideración las valoraciones cualitativas que estos últimos realizaron, pero no fueron incluidos en el procesamiento estadístico.

Se sometió la estrategia a la valoración de los expertos y sobre la base de sus respuestas se realizó el procesamiento de la información aplicando los criterios del doctor Ramírez (1999) para las investigaciones pedagógicas. El procesamiento final de los datos se muestra en la tabla del anexo 26.

1. Los aspectos que se evaluaron no están dentro de la categoría de poco adecuado o no adecuado.
2. El 53,3 % de los aspectos fueron evaluados de bastante adecuados.
3. El 40 % de los aspectos fueron evaluados de muy adecuado.
4. El 6,7 % de los aspectos fueron evaluados de adecuado

Los expertos consideran como aspectos muy adecuados: el fundamento epistemológico para la elaboración de una estrategia para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de la universalización de la Enseñanza Superior, la exploración del estado de la capacidad de dirección en la PREP, la planeación estratégica, el desarrollo de la motivación hacia la labor de dirección en la PREP, la aplicación de la política educacional cubana, y la aplicación adecuada de la metodología para la elaboración de la estrategia.

Como aspectos bastante adecuados destacan la correspondencia de la estrategia con los modelos de formación profesional del personal docente, la presencia del proceso de universalización en la elaboración e implementación de la estrategia, el rigor científico y de actualidad de la Dirección Científica en la formación profesional de la PREP, acciones que faciliten cumplir funciones generales de la dirección, la adecuada distribución de las acciones para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP, el enfoque de liderazgo en el clima organizacional de la escuela, los procedimientos para la constatación de resultados y la utilización de los materiales de apoyo confeccionados. El desarrollo de habilidades de dirección fue un aspecto clasificado como adecuado.

Complementan la valoración realizada por los expertos las sugerencias dadas que permitieron perfeccionar la estrategia, las que se refieren a:

1. Enfatizar en lo relacionado con el espacio que ofrece el amplio perfil del graduado.
2. Precisar en la relación entre acciones y operaciones de acuerdo al algoritmo que se sigue como estrategia pedagógica.
3. Valoraron como muy integradora la visión que se ha tenido para contribuir a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de la universalización de la Enseñanza Superior Pedagógica.

4. No se propusieron modificaciones a los conceptos y reconceptualización que se ofrecen en la estrategia.
5. No se propusieron modificaciones a la estrategia teniendo en cuenta su objetivo general.
6. Se propuso incluir desde el primer año el trabajo interdisciplinario, aspecto que se consideró por la autora.
7. Los expertos en su mayoría destacan la importancia de la estrategia debido a la falta de bibliografía en materia de dirección y consideran creativo basarse en el principio de la interdisciplinariedad, sobre todo con la disciplina de Psicología.

### **3.2 Resultados de la aplicación práctica de la estrategia pedagógica elaborada.**

#### **Control y evaluación de las variables.**

Para garantizar la validez de los resultados y evaluar los criterios acerca de la formación de la capacidad de dirección en la PREP, asumidos, se combinan el control inicial, sistemático y final de las dimensiones de la variable dependiente **formación de la capacidad de dirección en la PREP**.

El diseño experimental que se empleó en la investigación para la implementación de la estrategia en la práctica educativa fue el pre-experimento pedagógico, durante los cursos del 2002-2003 al 2006-2007, en las sedes pedagógicas de los municipios de Cabaiguán, Sancti-Spiritus, Yaguajay, Trinidad y la Sede Central.

El pre-experimento está orientado a comprobar la contribución de la estrategia en el cumplimiento del objetivo propuesto, al comparar los resultados obtenidos en los instrumentos inicialmente y finalmente, después de aplicada la misma.

Se desarrolló atendiendo a los tres momentos mencionados al inicio del presente capítulo, el cual posibilitó la evaluación del estado inicial de **formación de la capacidad de dirección en la PREP** (variable dependiente), aplicando seguidamente la estrategia pedagógica (variable independiente) que se concreta durante su formación profesional, finalmente se vuelve a medir, de modo que puedan realizarse determinadas inferencias acerca de la contribución de la misma.

#### **Preparación**

La preparación del pre-experimento se efectuó en septiembre del 2002, para realizar esta primera predicción se elaboraron, validaron y procesaron varios instrumentos que conforman el pre-test, encuesta a la PREP (anexo 2), cuestionario de autoevaluación (anexo 16), y prueba pedagógica (anexo 12 y 13), guías de observación (anexos 8, 14 y 15), con la finalidad de determinar las características de la formación profesional de la PREP y el nivel alcanzado en su capacidad de dirección para el desempeño de la actividad pedagógica profesional de dirección.

El diseño del pre-experimento seleccionado presenta determinados inconvenientes que no se deben obviar en su planificación, teniendo en cuenta las características del

mismo, por lo que se analizó que debía tomarse un grupo de medidas para minimizar la influencia de las variables ajenas.

- ✚ Tener en cuenta las vías para la preparación del tutor (a través de la auto-preparación fundamentalmente) y la utilización de los espacios que ofrece el subsistema de trabajo del sistema de dirección del MINED para orientar la atención a la PREP.

- ✚ Mantener el mismo tutor durante los cinco años de la carrera, el cual evalúa sistemáticamente a sus estudiantes y en la entrega pedagógica expone los niveles alcanzados por los mismos de acuerdo con la propuesta. De no ser el mismo tutor, entonces garantizar un mínimo de cambios, así se evitaba que utilizar otro tutor fuera causa de posibles variaciones.

- ✚ Las calificaciones tanto del pre-test como del post-test debían ser realizadas por las mismas personas y que estas no estuvieran directamente involucradas con la implementación de la estrategia, así se evitaba la subjetividad en el criterio de personas diferentes y que al valorar una respuesta se produjesen alteraciones en los valores de los indicadores que serían procesados posteriormente.

- ✚ Las observaciones efectuadas al componente laboral se realizaron con las mismas características en cada caso, para evitar que se afectara el resultado de la investigación.

- ✚ Se revisaron las estrategias de trabajo con la PREP para valorar la atención diferenciada que reciben y si se tiene en cuenta para la proyección del trabajo que se desarrolla.

Para medir el nivel alcanzado en la **formación de la capacidad de dirección en la PREP**, a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores establecidos, se utilizó el procedimiento propuesto por Celia Rizo y Luis Campistrous (1999), sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales de la investigación pedagógica, se consultaron además el procesamiento estadístico utilizado por Arnaiz (2003), Yera (2003), Soto (2004), Torres (2004) y González (2006).

La variable **formación de la capacidad de dirección en la PREP** es un indicador multidimensional, posee tres dimensiones (cognitiva, afectiva, y comportamental) con sus respectivos indicadores, para la medición de la variable se empleó una escala ordinal de cinco valores: (5) muy alto, (4) alto, (3) medio, (2) bajo, (1) muy bajo, cuya significación cualitativa varía según el contenido del indicador.

Es criterio de la autora que si después de aplicar la estrategia en la práctica educativa, al comprobar los resultados, se **ascienden** dos valores en la escala ordinal, ocurre un cambio **muy significativo** y si se **asciende** un valor en la escala ordinal, se produce un cambio **significativo**.

Se hicieron corresponder los ítems de cada uno de los instrumentos con los indicadores y dimensiones de la variable **formación de la capacidad de dirección en la PREP** lo que permitió que fuera evaluada utilizando la mencionada escala.

Según lo planteado al analizar los valores de la variable, teniendo en cuenta que posee tres dimensiones, son tríos ordenados, el primer componente es el valor asignado a la dimensión uno, el segundo es el valor asignado a la dimensión dos; y el tercero es el valor asignado a la dimensión tres, entre los cuales no existe un orden natural.

La suma de los componentes de estos tríos ordenados puede tomar valores extremos 3 (todas las dimensiones evaluadas de uno) y 15 (todas las dimensiones evaluadas de cinco), de esta manera la suma de los componentes de los tríos pertenecen al intervalo (3; 15), para establecer un orden natural entre los tríos, según la escala ordinal de cinco valores (5,4,3,2,1) se realizó una partición del intervalo (3;15) en cinco sub-intervalos y se estableció una correspondencia entre estos y los valores de la escala ordinal como se muestra en la siguiente tabla.

ESCALA ORDINAL	SUB-INTERVALOS	VALOR
MUY ALTO (MA)	14-15	5
ALTO	12-13	4
MEDIO	9-11	3



BAJO	6-8	2
MUY BAJO ( MB)	3-5	1

Lo que permite que en la medición de la variable **formación de la capacidad de dirección en la PREP** no se tenga en cuenta el orden de los valores, por ejemplo, (2, 1,3,), (1, 2,3,) son tríos ordenados diferentes, sin embargo, corresponden al mismo valor en el intervalo y en la escala ordinal, por lo tanto el procesamiento de la información se realizó de la forma en que se ejemplifica a continuación:

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	2	1	2	5	1	muy bajo
2	2	1	1	4	1	muy bajo
3	1	2	2	5	1	muy bajo

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES FINAL			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	4	4	4	12	4	alto
2	5	4	5	14	5	muy alto
3	5	4	4	13	4	alto

Para la medición de las dimensión se procede de forma similar a lo explicado, solo teniendo presente que poseen cinco indicadores. La suma de los componentes de los quintetos ordenados pueden tomar valores extremos 5 (todos los indicadores

evaluados de 1) y de 25 (todos los indicadores evaluados de 5). La suma de los componentes de los quintetos pertenece al intervalo (5; 25) como aparecen en la siguiente tabla.

<b>ESCALA ORDINAL</b>	<b>INTERVALO</b>	<b>VALOR</b>
<b>MUY ALTO</b>	22 - 25	5
<b>ALTO</b>	19 - 21	4
<b>MEDIO</b>	15 - 18	3
<b>BAJO</b>	10 - 14	2
<b>MUY BAJO</b>	5 - 9	1

### ***Ejecución.***

Como parte del pre-experimento en la constatación inicial y final se aplicaron el pre-test y el post-test, para determinar el nivel de formación de la capacidad de dirección que tenía la PREP. Se aplicó una encuesta (anexo 2), el cuestionario de autoevaluación (anexo 16), las pruebas pedagógicas (anexo 12 y 13) y la guía de observación a la práctica laboral (anexo 15), con el objetivo de analizar el estado de las dimensiones e indicadores de la variable, descritos en el capítulo anterior, lo que permitió comprobar su nivel de formación antes y después de realizado el pre experimento.

En este sentido se precisaron las principales direcciones que como parte del trabajo investigativo era necesario abordar las cuales se relacionan con:

- ✚ Diagnóstico de la problemática de la dirección científica en el proceso pedagógico actual en las condiciones de la universalización pedagógica.
- ✚ Análisis de las dimensiones e indicadores establecidos y su correspondencia con la estrategia propuesta.
- ✚ Análisis de las posibles soluciones a los problemas de la dirección científica en el

proceso pedagógico actual.

✚ Nueva concepción didáctica para la incorporación de las dimensiones cognitiva, afectiva y comportamental, con respecto a la Dirección Científica Educativa en el proceso pedagógico.

✚ Diagnóstico y evaluación de la **formación de la capacidad de dirección en la PREP**.

✚ En adecuación a sus condiciones de pre reserva cada uno de los componentes de preparación de los cuadros, se desarrollaron a partir de talleres en los activos de PREP, se utilizó su estudio individual, aprovechando las posibilidades que ofrece la aplicación del principio de la interdisciplinariedad declarado en los modelos del profesional pedagógico y presentado como una de las exigencias de la estrategia.

✚ Se utilizó la estrategia diseñada para contribuir a la formación de su capacidad de dirección, lo que permitió la vinculación sistemática de la teoría con la práctica y la reconstrucción permanente de las representaciones subjetivas del pre reservista sobre su futura actividad pedagógica profesional de dirección.

### **Análisis de los Pre Test.**

#### **Cuestionario de autoevaluación.**

Con el objetivo de determinar el estado inicial de la **formación de la capacidad de dirección en la PREP** se procedió a aplicar un cuestionario de autoevaluación (anexo 16) que permitiera evaluar la misma y proyectar la estrategia en función de su desarrollo posterior. Este fue aplicado en tres momentos fundamentales: después de focalizado el movimiento en primer año, al concluir el tercer año y en el quinto año, para de esta forma medir las transformaciones que se producían, así como la contribución de la estrategia al objetivo propuesto.

#### **CONSTATAción INICIAL**

Al aplicar el cuestionario de autoevaluación a los estudiantes de la muestra seleccionada se tuvo en cuenta que los indicadores del mismo representaran la esencia de la variable dependiente. Para la evaluación de los resultados obtenidos se aplicó la escala según correspondió en cada caso, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente,

(anexo 27) así como el análisis de los elementos cualitativos que aparecen en el propio anexo 16, y se representa en la tabla del anexo 28.

## **Análisis por dimensiones.**

### **Cognitiva.**

Se aplicó el cuestionario de autoevaluación (anexo 16) a los 11 estudiantes de la muestra, al efectuar el análisis se aprecia que 9 estudiantes poseen un nivel muy bajo de conocimientos de dirección, para un 81,82 % de la muestra y 2 poseen un nivel bajo, para un 18,18 % (anexo 28), lo que evidencia según lo establecido que el dominio de la teoría de la dirección, de los cien conceptos básicos, de sus tendencias más actuales y de los procesos que se dan en la dirección educacional (proceso de dirección educacional, dirección del proceso pedagógico, planeación estratégica, sistema de trabajo y subsistemas es nulo o muy pobre, poco dominio de la política de cuadros del sector educacional, de las cartas circulares, leyes y decretos que norman el trabajo con los cuadros de dirección, poco conocimiento de las técnicas de la informática y de cómo utilizarla en la búsqueda de información, dificultades en la comunicación especialmente para establecer relaciones de subordinación, y poca flexibilidad ante los cambios, sin embargo tienen originalidad para enfrentar las contingencias.

### **Afectiva**

En esta dimensión inicialmente ocho de los miembros de la muestra ubican en un nivel muy bajo lo que significa que un 72,73% presenta insatisfacción por la actividad que realiza, desagrado, desinterés, mientras tres estudiantes presentan un nivel bajo para un 27,27%, esto significa, de manera general, la necesidad de incentivar sus deseos por la actividad profesional pedagógica de dirección. (anexo 28), lo que demuestra dificultades en su motivación por la dirección, en la satisfacción de sus expectativas como directivo y las de sus subordinados, en establecer relaciones respetuosas de cooperación, subordinación, coordinación con empatía y responsabilidad.

### **Comportamental.**

En un inicio ocho de los miembros de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 72,73% y tres en un nivel bajo para un 27,27%, esto significa que aún existe necesidad del vincular más el estudio y el trabajo, y relacionarlo con la actividad pedagógica profesional de dirección que se propone que realice el pre-reservista como parte de su práctica laboral. (anexo 28). Evidencia la necesidad de incorporar nuevos modos de actuación, ser más tolerantes ante las tareas, poseer control en el cumplimiento de las acciones y saber evaluar y utilizar la misma como estímulo ante el colectivo.

### **Constatación Intermedia.**

Siguiendo el principio del carácter sistémico de la estrategia al culminar el tercer año se aplica de nuevo el cuestionario de autoevaluación (anexo 16) y se realiza el mismo análisis del momento inicial, sus resultados se reflejan en el anexo 29.

### **Cognitiva.**

En un segundo momento o momento intermedio se aplicó nuevamente el cuestionario de autoevaluación, al culminar el tercer año de su carrera (anexo 16) y se obtuvo que seis estudiantes alcanzaron un nivel alto de conocimientos relacionados con la dirección, para un 54,55 % y cinco estudiantes poseen un nivel muy alto para un 45,45 % observando modificaciones significativas con relación al período anterior (anexo 30), por lo que se puede plantear que en lo relacionado con los conocimientos, los estudiantes dominan algunos conceptos básicos de la dirección, así como las tendencias más actuales de la dirección y en lo relacionado con la dirección científica educacional, dominan la política de cuadros del sector educacional y son flexibles ante los cambios

### **Afectiva**

Al analizar esta dimensión, en un segundo momento se obtuvo que cuatro de los miembros de la muestra poseían un nivel medio, para un 36,36 % y siete un nivel alto para un 63,64 % (anexo 30), lo que indica que se han motivado por la labor que realizan, satisfacen sus expectativas como futuro directivo y establecen buenas relaciones en la actividad como PREP.

### **Comportamental.**

Al efectuar el análisis de esta dimensión, según el cuestionario de autoevaluación (anexo 16), aplicado a la muestra seleccionada, se obtuvo que dos estudiantes tenían un nivel bajo para un 18,18 %, siete de los miembros de la muestra un nivel medio para un 63,64 % y dos estudiantes un nivel alto para un 18,18 %, (anexo 30), lo que implica que actuaban con tolerancia ante las tareas, presentaban control de las acciones, evaluaban, sabían organizar, planificar y aplicar sus conocimientos de dirección siempre que les fue posible.

### **Prueba pedagógica.**

Para valorar los conocimientos se tomaron como parámetros académicos los indicadores de la variable operacionalizada, expresados en cada una de las preguntas de la prueba pedagógica aplicada.

Se procedió a aplicar la prueba pedagógica (anexo 12) consistente en cinco preguntas generalizadoras de los objetivos de cada año donde se concretaron conocimientos de la cultura general de dirección, motivación por la actividad pedagógica profesional de dirección, comunicación establecida en las relaciones de dirección y valoraciones de su actuación en la actividad pedagógica profesional de dirección.

A cada pregunta se le dio un valor de cinco puntos como máximo y un punto como mínimo de manera que la escala de calificación en su totalidad respondiera a cinco puntos después de aplicar el valor establecido anteriormente (anexo 27).

La prueba evaluó el nivel de conocimientos adquiridos por los estudiantes y su materialización en la práctica y demostró el desarrollo alcanzado en la dimensión cognitiva, afectiva y comportamental que se ha trabajado. Se tuvieron en cuenta las siguientes indicaciones para evaluar las pruebas pedagógicas.

#### ***Preguntas 1 y 2***

**5 Puntos** Cuando tiene dominio total de los conceptos necesarios y suficientes para considerarse capaz de dirigir de acuerdo a lo establecido en la dirección científica educacional.

**4 Puntos** Cuando puede reflexionar acerca de elementos del sistema de dirección pero desconoce uno de los subsistemas y además posee dominio de las tendencias actuales de la dirección.

**3 Puntos** Cuando puede reflexionar acerca de tres elementos de los ofrecidos.

**2 Puntos** Cuando conoce entre dos elementos de los ofrecidos.

**1 Puntos** Cuando no conoce ningún elemento ofrecido.

#### ***Preguntas 3 y 4***

**5 Puntos** Por contextualizar correctamente la ciencia de la dirección y aplicarla a las condiciones de la universalización, así como mostrar dominio de los estilos de dirección.

**4 Puntos** Por contextualizar con algunos elementos lógicos la ciencia de la dirección y aplicarla a las condiciones de la universalización, así como mostrar dominio de los estilos de dirección.

**3 Puntos** Por contextualizar con algunos elementos la ciencia de la dirección y aplicarla a las condiciones de la universalización, así como mostrar dominio de los estilos de dirección.

**2 Puntos** Por contextualizar con algunos elementos la ciencia de la dirección y aplicarla a las condiciones de la universalización, así como mostrar algún dominio de los estilos de dirección

**1 Puntos** Por no aplicar la dirección científica a las nuevas condiciones de la universalización.

#### ***Pregunta 5***

**5 Puntos** Cuando aborda correctamente los tres elementos que se le ofrecen.

**4 Puntos** Cuando aborda tres elementos y alguno evidencia dificultad.

**3 Puntos** Cuando aborda dos elementos de los ofrecidos.

**2 Puntos** Cuando aborda un elemento.

**1 Puntos** Cuando no aborda ningún elemento.

#### **Constatación Inicial**

Para la evaluación y análisis de su incidencia en cada una de las dimensiones de la variable dependiente se tuvo en cuenta que las preguntas 1 y 2 tributan a la dimensión cognitiva, las preguntas 3 y 4 a la dimensión afectiva y la pregunta 5 tributa directamente con su valor a la dimensión comportamental, se procedió teniendo en

cuenta su correspondencia con los análisis anteriores y se representan en las tablas del anexo 31 y 32.

### **Análisis por dimensiones.**

#### **Cognitiva.**

Se les aplicó la prueba pedagógica (anexo 12) a los 11 estudiantes de la muestra y al analizar sus resultados por dimensiones, para determinar su incidencia en la variable, se obtuvo que en la dimensión cognitiva 7 estudiantes tenían un nivel muy bajo, para un 63,6 % de la muestra y 4 un nivel bajo, para un 36,4 % (anexo 33). Este análisis está dado por los resultados obtenidos que evidencian desconocimiento en los estudiantes acerca de la dirección científica educacional y los procesos que se dan en el sector, así como de las tendencias más actuales de la Dirección Científica Educacional.

#### **Afectiva**

En esta dimensión inicialmente 4 estudiantes presentaban un nivel muy bajo, para un 36,4% y 7 se ubicaron en el nivel bajo para un 63,6 % de la muestra (anexo 33), esto manifiesta la necesidad de fortalecer su interés por la labor de dirección, pues presentan dificultades en la comunicación que se da en las relaciones de subordinación, que están estrechamente vinculadas a la actividad pedagógica profesional de dirección.

#### **Comportamental.**

En esta dimensión, inicialmente, de un total de 11 estudiantes, 10 se ubican en un nivel muy bajo para un 90,9 % y uno en un nivel bajo para un 9,1% (anexo 33). Evidentemente se necesitaba en su práctica profesional vincularlo cada vez más a la labor de dirección pues les resulta difícil ver desde la microuniversidad la realización de actividades de dirección orientadas por el ISP.

### **RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES REALIZADAS EN LA PRÁCTICA LABORAL, AL INICIO.**



Se orientó al tutor y a los miembros del grupo de atención a la PREP observar su comportamiento en la práctica y se les facilitó una guía de observación (anexo 15). Se realizaron tres observaciones, en segundo año, a cada uno de los miembros de la muestra y se analizaron los resultados aplicando el procedimiento descrito en el epígrafe 3.1 para tres indicadores (en este caso los tres resultados de las guías) y los resultados por dimensiones son los siguientes.

### **Análisis por dimensiones.**

#### **Dimensión cognitiva.**

De los 11 estudiantes de la muestra dos estudiantes presentan muy bajos resultados a causa del desconocimiento del sistema de dirección y sus subsistemas, de las nuevas tendencias de la dirección, de la circular 12/ 2002, poca participación en las actividades junto al director y mala comunicación. Fueron evaluados de un nivel bajo de conocimientos 6 estudiantes, debido a la necesidad de ayuda para efectuar cada una de las actividades, de la dependencia constante del tutor o responsable para realizar las mismas, y 3 evaluados de nivel medio en la formación de su capacidad de dirección, entre otros aspectos por tener algún conocimiento de la dirección pero manifestarse cohibido ante la solución de problemas (anexo 34).

#### **Dimensión afectiva.**

En la muestra seleccionada 8 estudiantes obtuvieron un nivel medio y 3 un nivel alto de motivación lo que evidenció el interés que tienen por la actividad de dirección, su flexibilidad, buena comunicación y satisfacción por pertenecer al movimiento (anexo 34).

#### **Dimensión comportamental.**

En el análisis se apreció que 6 estudiantes tenían un nivel medio, actuaban en correspondencia con su responsabilidad como PREP, se incorporaban a las actividades con el director de la microuniversidad, aportaban ideas, criterios, evidenciándose creatividad en ellos, mientras 5 tenían un nivel bajo, pues presentaban dificultades en la participación unido al cuadro que lo atendía, se manifestaban poco creativos y muy poco comunicativos en las relaciones de subordinación (anexo 34).

### **Análisis de la triangulación de los instrumentos, por dimensiones, en el inicio.**

Al analizar en los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos por dimensiones, en la medición de la **formación de la capacidad de dirección en la PREP** y triangularlos, se apreció que 8 estudiantes poseían una formación de su capacidad de dirección muy baja, para un 72,73% y tres evaluados de bajo, para un 27,27 %, aunque en la dimensión afectiva existía una ligera diferencia causada por sus intereses, fundamentalmente (anexo 35), pero de manera general, como se ha explicado en los análisis anteriores tenían dificultades en el conocimiento de las tendencias más actuales de la dirección, faltaba una cultura integral de dirección, presentaban dificultad en el conocimiento y aplicación de las técnicas y métodos de dirección, desconocían el proceso de dirección educacional aplicado a la universalización y por tanto lo veían como un problema en su formación para el desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección,

Tenían dificultades en la comunicación que se establece entre las personas en las relaciones de subordinación, e incluso en las de cooperación, poca flexibilidad, poca creatividad, su actitud era morosa, poco dominio de cómo organizar el grupo y distribuir el trabajo a los subordinados.

### **Ejecución**

Se aplicó la estrategia en la muestra seleccionada y se ejecutaron las acciones de acuerdo al momento en que se establece su puesta en práctica (Ver estrategia Cap. II). Se desarrollaron talleres, conferencias, actividades prácticas, según lo establece el programa de preparación para la PREP (anexo 18), desempeñaron funciones de dirección en los ciclos, departamentos, desarrollaron temas en trabajos de cursos relacionados con la Dirección Científica Educacional y sus problemas más actuales.

Por otra parte, el diagnóstico de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de la universalización se hizo partiendo de los criterios expuestos en el capítulo anterior (diagnóstico). Se utilizaron básicamente tres momentos durante cinco años consecutivos.

En correspondencia con lo señalado se decidió comprobar la contribución de la estrategia a la formación de la capacidad de dirección en la PREP en las condiciones de la universalización, en el territorio espirituario.

### **Comprobación de los resultados.**

Después de aplicada la estrategia se constatan nuevamente los resultados utilizando el mismo grupo para el control de la variable y los mismos instrumentos, además de mantener, como se había declarado anteriormente, el control de las variables ajenas.

### **Análisis de los Post-test.**

#### **Cuestionario de autoevaluación**

##### ***Análisis por dimensiones.***

Al arribar al quinto año se aplica nuevamente el cuestionario de autoevaluación a los miembros de la muestra seleccionada y se pueden apreciar cambios significativos favorables en lo relacionado con la formación de su capacidad de dirección. Sus resultados aparecen reflejados en el anexo 36.

##### **Cognitiva.**

Con relación a esta dimensión se obtuvo que los estudiantes alcanzaron un nivel superior en sus conocimientos, pues los 11 están evaluados de muy alto, lo que significa que poseen rapidez en la apropiación de la teoría de la Dirección Científica Educativa, profundidad en el dominio de la Política de Cuadros del sector educacional, originalidad en la solución de los problemas de dirección, precisión en la toma de decisiones y facilidades para la comunicación, esto evidencia que dominan los cien conceptos básicos de la dirección, así como sus tendencias más actuales, dominan la política de cuadros del sector educacional, las cartas circulares, leyes y decretos, saben informática y la utilizan en la búsqueda de información y en las comunicaciones, son flexible ante los cambios y tienen creatividad para enfrentar las contingencias relacionadas con la actividad pedagógica profesional de dirección (anexo 37).

##### **Afectiva**

En esta dimensión nueve estudiantes son evaluados de muy alto que representa un 81,82 % (anexo 36), lo que significa que sienten agrado por la actividad de dirección, satisfacción, interés por ejercer las funciones de dirección así como por dirigir científicamente y una constante atracción por desempeñar cargos de dirección, fueron evaluados de alto 2 estudiantes para un 18,18% (anexo 37), lo que evidencia que mantienen su motivación por la labor que realizan, establecen buenas relaciones de dirección y satisfacen sus expectativas como futuro directivo.

### **Comportamental.**

En la aplicación final del cuestionario de autoevaluación se obtuvo que los estudiantes incrementaron la calidad de su comportamiento al aplicar correctamente la delegación de autoridad, cumplir sus tareas como PREP, utilizar correctamente el tiempo para cada actividad que dirige, alcanzando niveles superiores, nueve estudiantes evaluados de muy alto lo que representa un 81,82 % y dos evaluados de alto lo que significa un 18,18% (anexo 37), evidentemente se aprecia la calidad en el cumplimiento de las funciones generales de la dirección al establecer relaciones de cooperación y subordinación, facilidades para influir en los miembros del grupo, precisión en la delegación de autoridad, profundidad en la preparación, aplicación y dirección de EMC, así como calidad en el ejercicio de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Actúan con tolerancia, poseen control en el cumplimiento de las acciones y saben evaluar y utilizar la misma como estímulo ante el colectivo.

### **Prueba pedagógica**

De igual forma se procedió a aplicar la prueba pedagógica final (anexo 13) para constatar en la práctica educativa la contribución de la estrategia aplicada y sus resultados se describen a continuación.

### ***Análisis por dimensiones.***

#### **Cognitiva.**

Al aplicar la prueba pedagógica final se obtuvo que los estudiantes alcanzaron niveles superiores, pues los 11 estudiantes están evaluados de muy alto en la dimensión cognitiva para un 100 % de la muestra (anexo 38), evidentemente existe conocimiento sobre las tendencias actuales de la dirección educacional, así como una cultura general de dirección.

#### **Afectiva**

Al igual que en la dimensión anterior los estudiantes alcanzaron un nivel superior, los 11 están ubicados en un nivel muy alto para un 100 % de la muestra (anexo 38), pues poseen una buena comunicación que le facilita establecer correctamente las relaciones de subordinación y cooperación en la actividad pedagógica profesional de dirección, así

como el lograr la persuasión, lo que evidencia satisfacción por la labor que desempeña, así como el agrado que sienten al realizar dicha actividad.

### **Comportamental.**

En la aplicación final de la prueba pedagógica se obtuvo que los estudiantes demostraron tener un buen comportamiento, al evidenciarse el conocimiento que poseen acerca de la regla de oro de la dirección y su aplicación correcta en el trabajo con sus subordinados, en las condiciones de universalización, y el cumplimiento de sus tareas como PREP, un estudiante fue clasificado como alto lo que significa un 9 % y diez de muy alto lo que representa un 91 % (anexo 38), evidentemente se ha analizado la flexibilidad alcanzada en su personalidad y la adecuación que han logrado a las nuevas transformaciones, para el cumplimiento del deber.

### **RESUMEN DEL ANÁLISIS FINAL DE LAS OBSERVACIONES EFECTUADAS EN LA PRÁCTICA LABORAL.**

Se orientó al tutor y grupo de atención a la PREP observar su comportamiento en la práctica y se les facilitó una guía de observación (anexo 15). Se realizaron tres observaciones, en quinto año, a cada uno de los miembros de la muestra y se analizaron los resultados aplicando el procedimiento descrito en el epígrafe 3.1 para tres indicadores (en este caso los resultados de las tres guías) y se obtuvo por dimensiones que:

#### **Dimensión cognitiva.**

De los 11 estudiantes de la muestra nueve estudiantes presentan resultados muy altos a causa del logro de una cultura general de dirección, del conocimiento del sistema de dirección educacional y sus subsistemas, de las nuevas tendencias de la Dirección Científica Educacional, de la circular 15/200 y 12/2002, su activa participación en las actividades junto al director y la buena comunicación. Fueron evaluados de alto, en su conocimiento 2 estudiantes, pues aunque obtuvieron buenos resultados, aún necesitan aplicar más la planeación estratégica fundamentalmente (anexo 39).

#### **Dimensión afectiva.**

En la muestra seleccionada los 11 estudiantes obtuvieron un nivel muy alto debido a la motivación mantenida durante su formación profesional, el interés, los resultados

obtenidos en la práctica que fomentaron sus deseos por continuar en la actividad pedagógica profesional de dirección, la satisfacción por el logro de sus expectativas, la calidad de la labor realizada, así como el agrado por el cumplimiento del deber (anexo 39).

### **Dimensión comportamental.**

En el análisis se apreció que todos los estudiantes obtuvieron un nivel muy alto, pues actuaban en correspondencia con su responsabilidad como PREP, se incorporaban a las actividades con el director de la microuniversidad, aportaban ideas, criterios, manifestando creatividad, así como, buena comunicación en las relaciones de subordinación y cooperación (anexo 39).

### **Análisis de la triangulación de los instrumentos, por dimensiones, al final.**

Al analizar en los instrumentos aplicados los resultados obtenidos por dimensiones, en la medición de la **formación de la capacidad de dirección en la PREP** y triangularlos, se apreció que 9 estudiantes poseían una capacidad de dirección muy alta, para un 81,82 % y dos alta para un 18,18% lo que significa, como se ha explicado en los análisis anteriores que alcanzaron una cultura general de dirección, así como dominio de las tendencias más actuales de la dirección, conocen y aplican de las técnicas y métodos de dirección, reconocen que la universalización como proceso contribuye a la formación de su capacidad de dirección y por lo tanto se pueden desempeñar mejor en la actividad pedagógica profesional de dirección.

Expresan satisfacción por los resultados obtenidos en la labor de dirección y manifiestan agrado por desarrollar la actividad pedagógica profesional de dirección, muestran interés por el desempeño de sus funciones como directivo en la práctica laboral y se comportan adecuadamente, se autoevalúan correctamente, dirigen los entrenamientos según se les orienta con un profundo conocimiento del mismo como método científico de dirección educacional (anexo 40).

Al efectuar un análisis final acerca de la formación de la capacidad de dirección en la PREP que conformó la muestra en que se aplicó la propuesta, se pudo inferir que con relación al período inicial los estudiantes en sentido general tuvieron un cambio positivo y altamente significativo (anexo # 41), si tenemos en cuenta los parámetros establecido anteriormente, pues dos estudiantes ascendieron en dos valores, dos en tres valores y

7 en 4 valores, lo que permite atender las diferencias individuales y facilita orientarse mejor y obtener un diagnóstico más acertado de estos jóvenes.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Los criterios de los expertos permitieron reflexionar acerca de los fundamentos científicos de la estrategia en el contexto pedagógico en las condiciones de la universalización.

En la constatación inicial existen dificultades que limitan la formación de la capacidad de dirección en la PREP con marcada incidencia en la dimensión, cognitiva (anexo 42), que precisa la necesidad de preparar a la PREP en los conocimientos esenciales y necesarios que favorezcan el desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidad de dirección, así como una posición de agrado hacia el cumplimiento de la actividad pedagógica profesional de dirección.

Las observaciones a clases, activos y práctica laboral favorecieron la evaluación del comportamiento y la incorporación de nuevos modos de actuación en los miembros de la PREP.

Esta interacción de elementos cognitivos, afectivos, y comportamentales hacen que exprese la dirección hacia el objeto en formación estudiado y se evidencia de hecho la necesidad de **evacuar el qué hay que hacer** para apoyados en **cómo hacerlo** dar solución al componente **objetivo, como rector del proceso docente**, en su dinámica interactiva con el resto de los componentes del mismo.

## **CONCLUSIONES**

El estudio realizado permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La formación profesional de la PREP, para su futura labor como directivo demostró ser un tema de gran interés, aunque debe considerarse la existencia de dos formas básicas de la actividad de dirección en educación: la actividad pedagógica profesional y la actividad pedagógica profesional de dirección, teniendo en cuenta la necesidad de enfatizar en el tratamiento a esta última.

2. Durante el proceso de formación profesional, la actividad pedagógica profesional de dirección carece del tratamiento adecuado, para garantizar el éxito en su desempeño directivo, sobre todo en cuanto a la formación de su capacidad de dirección, por lo que se requieren alternativas didácticas que se correspondan con las condiciones actuales.
3. El diagnóstico inicial, análisis y procesamiento de los resultados permitió conocer a partir de la muestra seleccionada, el bajo nivel de formación de la capacidad de dirección en la PREP. La dimensión más afectada fue la cognitiva, al no poseer una cultura general de dirección y un nivel adecuado de conocimiento de las tendencias más actuales de la dirección que le permitiera actuar en correspondencia con las exigencias de la educación en universalización.
4. La estrategia pedagógica propuesta abre nuevas perspectivas para, desde la **formación profesional** de la PREP, contribuir a la formación de su capacidad de dirección en las condiciones de universalización, basada en la aplicación de la interdisciplinariedad, como principio de reorganización epistemológica, en la dirección colaborativa y la implicación de los directivos en la tutoría especializada, además de su aplicación desde el pre-grado.
5. La concepción e instrumentación de la estrategia pedagógica elaborada evidenció la necesidad de su articulación con el subsistema de trabajo, como componente del sistema de dirección que analiza en sus tres etapas el desarrollo de la capacidad de dirección.
6. Las opiniones de los expertos permitieron perfeccionar, remodelar y comprobar la contribución de las dimensiones e indicadores establecidos para la concepción de la estrategia pedagógica dirigida a la formación de la capacidad de dirección en la PREP, antes de introducida en la práctica.
7. La evaluación de la estrategia propuesta a través de un pre-experimento pedagógico permitió concluir que se produjo un cambio muy significativo en el nivel de formación de la capacidad de dirección de los pre-reservista tomados como muestra, ya que de un estado inicial muy bajo, en la evaluación general de la variable, se transitó a un estado final muy alto.



## Recomendaciones

Aplicar los métodos del pre experimento en la evaluación de la formación de la capacidad de dirección de los estudiantes miembros de la PREP, como parte de la evaluación integral que realiza el tutor, siempre que sea posible.

Valorar por la dirección de la institución, directores de sedes, vice-rectoría de pre-grado y personal que interactúa directamente con la PREP, la estrategia que se propone, para su generalización.

Aplicar la estrategia en otros contextos afines donde existan futuros directivos jóvenes y la necesidad de formación de su capacidad de dirección.

Desarrollar en el plano teórico y práctico dentro del **subsistema de trabajo del MINED**, el análisis previo, el desarrollo y el análisis posterior de la capacidad de dirección de los cuadros, para garantizar el óptimo asesoramiento a la PREP y la futura aplicación de este análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Achiong Caballero, Gustavo. (2003). *La interdisciplinariedad en el proceso de transformaciones de la Secundaria Básica*. ISP. Silverio Blanco. S-S. Soporte Magnético.
2. Achiong Caballero, Gustavo. (2004). *Informe de investigación. Estudio del proceso de universalización de la formación docente en la provincia de Sancti Spiritus*. Resultado N 2 Sancti Spiritus.
3. Addine Fernández, Fátima y otros. (2002) *Principios para la dirección del proceso pedagógico*. En Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
4. Addine Fernández Fátima y otros (2002). *Principios para la dirección del Proceso pedagógico*
5. Addine Fernández, Fátima (1997). *Didáctica y curriculum*. Editorial AB. Bolivia.
6. Addine Fernández, Fátima (2002). *Principios para la dirección del proceso pedagógico*. En Compendio de Pedagogía. Edit. Pueblo y Educación. La Habana.
7. Afanasiev, Victor (1979). *El enfoque de sistema aplicado al conocimiento de Ciencias Sociales*. La Habana.
8. Afanasiev, Victor (1977). *"Dirección Científica de la Sociedad."* Editorial Progreso. Moscú.
9. Aguayo, Miguel (1912). *Las Leyes de la Educación*, Revista Educación, No. IV, Cuba.
10. Aguayo, Miguel (1926). *El Desarrollo Mental*, Revista Instrucción Pública, No. VI, Cuba.
11. Aguayo, Miguel (1937) *Didáctica de la Escuela Nueva*. Editorial Habana Cultural. Segunda Edición.
12. Aguayo, Miguel (1919) *Los Valores Humanos en la Psicología y en la Educación*, Revista de la facultad de Letras y Ciencias, Universidad de La Habana.
13. Aguayo, Miguel (1924) *Pedagogía*. La Habana. S/e. Cuarta edición.

14. Alfonso G, M. (1996). *Modelo teórico para el tratamiento de la integración entre lo académico, lo laboral y lo investigativo como problema didáctico de la formación profesional*. Resumen de tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física. Santa Clara. Cuba.
15. Alfonso Serafín, Alicia. (2002). *Apertura Educativa a la Comunidad*. IPLAC.
16. Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002). "El Sistema de Trabajo del MINED". Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana.
17. Álvarez de Zayas C. (2000). *Características esenciales pedagógicas de la escuela cubana*. En Rev. Educación N 100 La Habana .Ed. Pueblo y Educación.
18. Álvarez de Zayas, Rita Marina (2004). *Interdisciplinariedad: una aproximación desde la Enseñanza Aprendizaje de las ciencias*. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
19. Álvarez de Zayas, Rita Marina (2007). *La formación del profesor contemporáneo. Currículo y sociedad*, En soporte digital
20. Álvarez de Zayas, Carlos (1992). "*La escuela en la vida*". Editorial .Ed. Pueblo y Educación La Habana.
21. Álvarez de Zayas, Carlos (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. La Habana. Editorial Academia.
22. Álvarez de Zayas, Carlos (1998). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso de formación del profesional de perfil amplio*. UCL V. Santa Clara.
23. Álvarez de Zayas, Carlos (1999). *Didáctica: La escuela en la vida*. .Ed. Pueblo y Educación. La Habana
24. Álvarez de Zayas, Carlos (1999) *Metodología de la investigación Científica*. Folleto. Santiago de Cuba. Centro de Estudios de Educación Superior Manuel F. Gran. Universidad de Oriente.
25. Álvarez de Zayas, Carlos (1988) *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana*. La Habana. Editorial MES.

26. Álvarez de Zayas, Carlos (1996). *“La Universidad como Institución Social.* Editorial Academia. La Habana, Cuba,
27. Alvarez de Zayas, Carlos (1997). *La Universidad, sus procesos y sus leyes.* IPLAC. Pedagogía'97. Curso 20. La Habana.
28. Álvarez de Zayas, Rita Marina. (1997) *Hacia un currículo integral y contextualizado.* Editorial Academia. La Habana. Colección ALSI.
29. Añorga Morales, Julia (1995). CENESEDA. *La educación avanzada: una teoría para el mejoramiento profesional y humano.* En boletín del Centro de Estudios de Avanzada. La Habana.
30. Añorga Morales, Julia (1997). *Perfeccionamiento del Sistema de Preparación de los profesores universitarios.* CENESEDA. La Habana.
31. Armas Ramirez, Nerelys y otros (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa.* Evento Internacional Pedagogía. Curso 85.
32. Armas Ramirez, Nerelys. y otros (2005). *Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico.* CECIP. Instituto Superior “Félix Varela.” Villa Clara. En soporte electrónico.
33. Armas Ramirez, Nerelys. (1988). *Formación de capacidades.* Conferencia CEDIP. Universidad Pedagógica "Félix Varela". Villa Clara. Cuba.
34. Armas Ramirez, Nerelys (1997). *La investigación acción participativa y su aplicación en la educación.* Villa Clara Cuba, Mm.
35. Aunáis Barrios, Ibrahim (2003). *Modelo de la actuación de los docentes para favorecer la aplicación integrada del contenido desde el diseño del proceso de enseñanza aprendizaje de la matemática.* (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas). Ciego de Ávila.
36. Artiles P. y otros (1997). *Orientaciones previas para el uso de algunos métodos estadísticos en las investigaciones pedagógicas.* Mm., .70p.
37. Assmán, G. (1977). *"Fundamentos de la Sociología Marxista- Leninista."* Editorial Dietz. Berlín, RFA,. Pág. 209.
38. Augier Escalona, Alejandro (1999). *Liderazgo y dirección estratégica: pilares de a dirección educacional.* Curso 72. Pedagogía.

39. Babanski Yu, K. (1982) "*La optimización del proceso de enseñanza*". Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
40. Balance de la Comisión Central de Cuadros (2002). *La reserva de los principales cargos de dirección y el rigor de la evaluación, son los problemas más fundamentales*. En Granma.
41. Báxter Pérez, Esther y otros (2002) *La escuela y el problema de la formación del hombre*. En Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
42. Báxter Pérez, Esther. (2001). *El proceso de investigación en la metodología cualitativa. El enfoque participativo y la investigación acción*. Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. Año V. Segunda Edición Especial.
43. Bencomo Cabrera, Rodolfo (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 presentada en opción del grado académico de master en investigación educativa. La Habana.
44. Blanco P, A. (1997): "*Introducción a la Sociología de la Educación*". ISPEJV. Facultad de Ciencias de la Educación.
45. Brito Fernández, Héctor. (1984). *Hábitos, habilidades y capacidades*. Revista Científico Metodológica del ISP "Enrique José Varona". Año VI. No.13 Jul-Dic.
46. Brito Fernández, Héctor. (1988.). *Capacidades, Habilidades y Hábitos, una alternativa teórica, metodológica y práctica*. Primer coloquio sobre la inteligencia. I.S.P. Enrique José Varona. Empresa Impresoras Gráficas.\_\_\_\_ MINED. No. 20.
47. Brito Fernández, Héctor. y otros (1993). *Psicología General para los Institutos Superiores Pedagógicos*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
48. Campistrous P, Luis. y Celia Rizo Cabrera (2001). *Sobre las hipótesis y las preguntas científicas en los trabajos de investigación*. En Desafío escolar. No.5 Vol.8.
49. Campistrous, L y Celia Rizo (1999) *La utilización de predicciones. Indicadores de investigación educativa*. En Desafío Escolar: Vol. 2. Cuba. Oct.- Dic.
50. Carrazana V, R. (2001): "*Barreras y retos del trabajo con la reserva especial pedagógica en la provincia de Granma*". Tesis en opción del grado de Master

en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba,

51. Cartaya Cota, Perla. (1989): *José de la Luz y Caballero y la pedagogía de su época*. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
52. Castellanos Simons, Beatriz. (1998). *La investigación sociocrítica en el contexto del paradigma participativo*. Material de apoyo al curso de investigación educativa. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana.
53. Castro Ruz, Fidel . (1973). *La Historia me Absolverá*". Editora Política. La Habana.
54. Castro Ruz, Fidel. (1979). *Discurso pronunciado en el acto de graduación del Primer Contingente del Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Doménech"*, 13 de julio.
55. Castro Ruz, Fidel. (1981). *Discurso pronunciado en el acto de graduación del Tercer Contingente del Destacamento Pedagógico" Manuel Ascunce Doménech"*.
56. Castro Ruz, Fidel. (1987): *"Ideología, Conciencia y Trabajo Político"*. Editora Política, La Habana.
57. Castro Ruz, Fidel. (2001). *Discurso en la graduación del Primer Curso de Formación emergente de Maestros Primarios*. Granma.
58. Castro Ruz, Fidel. (2002). *Discurso pronunciado en el acto de graduación de las Escuelas Emergentes de Maestros Primarios*.
59. Castro Ruz, Fidel. (2005). *Discurso de Clausura del Congreso Pedagogía 2005 y el Primer Congreso de Alfabetización*. Video.
60. Castro Ruz, Fidel. Citado por Vecino Alegret. F. (1984.), en *Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular del MES*. La Habana.
61. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del ISP "Félix Varela". (2004) *Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico*. Material en soporte electrónico. Santa Clara.
62. Chávez Rodríguez, Justo (1992) *Ideario Pedagógico de José de la Luz y Caballero*. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.

63. \_\_\_\_\_ (2004). *Los enfoques actuales de la investigación científica educativa*. Revista Educación.
64. \_\_\_\_\_. (2002) *Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. Primera reimpresión de la Segunda Edición.
65. Chiavenato, I. (1993) "*Administración de recursos humanos*". Mc.Graw Hill. México, (Citado por: Carrazana Valdés, Rafael: "*Barreras y retos del trabajo con la reserva especial pedagógica en la provincia de Granma*". Tesis en opción del grado de Master en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 2001. Pág 13.
66. Chibás O, F. (1992). "*Creatividad más Dinámica de Grupo= ¿Eureka?*". Edit. Pueblo y Educación.
67. Colectivo de autores (1981). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
68. Colectivo de autores (1984). "*Pedagogía*". La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
69. Colectivo de Autores (1989). *El proceso de formación de la psicología marxista*. Moscú. Editorial Progreso.
70. Colectivo de autores (1994). "*La dinámica de los componentes Objetivo, contenido-método en el proceso pedagógico y su contribución a la educación de la personalidad*". ISP. Holguín.
71. Colectivo de autores (1995). *Tendencias pedagógicas contemporáneas*. CEPES. Ciudad de la Habana. Mm.
72. Colectivo de autores del Grupo de Pedagogía del IPLAC (1997). *Principales categorías de la Pedagogía como ciencia*. ICCP. La Habana. MM.
73. Comisión Central de Cuadros. (2000). "*Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*". En "*documentos rectores de la política de cuadros*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
74. Consejo de Estado (2000). Decreto Ley No. 196 "*Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del gobierno*". En "*Documentos Rectores de La Política de Cuadros*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana,

75. Corporación Microsof. *Enciclopedia Encarta*. 2001.
76. Corrales, D. (1979). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección en la Escuela*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
77. Crespo Borges, T. & Diego Aguila-socho Montoya. (2005) *El empleo del EXCEL para el procesamiento de criterios de expertos utilizando el método Delphy*. En soporte electrónico.
78. Cuellar, A. y otros (1997). *Nociones de Psicología*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
79. Danilov M. A. (1978). *Didáctica de la escuela Media*. La Habana. Editora de libros para la educación.
80. Del Llano M. y otros. *Universalización de la Universidad Pedagógica*. En Nuevos caminos en la formación de profesionales. Edit Dirección de Ciencia y Técnica MINED.
81. Díaz Llorca, Carlos. (1989). *Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
82. *Diccionario Enciclopédico* (1996). Editorial Grijalbo. Barcelona
83. Egaña Morales, Esteban (2003.). *La Estadística herramienta fundamental en la investigación pedagógica*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
84. Engels, Federico (1976). *Dialéctica de la Naturaleza*. Editorial Progreso. Moscú.
85. \_\_\_\_\_. (1989.) *Antidiüring*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
86. Espinosa, (2004). Tesis en opción a la categoría académica de Máster. Cienfuegos Cuba.
87. Fernández Escanaverino, Mercedes. (2004). *Tesis en opción al Grado Científico de doctor*
88. FEU. Dirección Nacional. *La incondicionalidad en los ISP*. Documento s/f, s/e,
89. Fiallo R, José. (2004). *La interdisciplinariedad: un concepto muy conocido*. EN Interdisciplinariedad: una aproximación desde la enseñanza aprendizaje de las ciencias. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
90. Fuentes M, O. (2002). *“Una alternativa científico metodológica para el perfeccionamiento de la capacitación en dirección educacional de la reserva*



*especial pedagógica de la provincia santiago de cuba*". Tesis presentada en opción del grado académico de master en planeamiento y supervisión educativa. Instituto pedagógico latinoamericano y caribeño (IPLAC). La Habana,

91. Galperin, P. Ya. (1982). *Introducción a la Psicología*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación
92. García Batista, Gilberto. (2002). *Adolescencia y desarrollo*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
93. García Batista, Gilberto (1998). *Concepción sistémica dialéctica de la teoría de las invariantes*. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XVIII. No.2 La Habana.
94. García Batista, Gilberto y otros, (2004). *Temas reintroducción a la formación pedagógica*. Ciudad de la Habana. Ed. Pueblo y Educación.
95. García, M. L. (1994). *Investigación educativa (Instructivo)* IPLAC. La Habana,
96. Garriga Martínez, Julio A. (2003). *Acciones para la preparación de la Pre Reserva Especial Pedagógica. Una vía para elevar el desempeño profesional*. Conferencia Científica Internacional.
97. Gómez Gutiérrez, Luis I. (1999). *Conferencia Especial Pedagogía'99*. La Habana.
98. Gómez Gutiérrez, Luis I. (2000). *Carta circular # 15/2000*. La Habana. S/e,
99. Gómez Gutiérrez, Luis I. (2001). *Intervención en el II Seminario Nacional para el personal docente por televisión*. Impresión ligera.
100. Gómez Gutiérrez, Luis I. (2002). *Carta circular # 12/2000* La Habana, s/e.
101. Gómez Gutiérrez, Luis I. (1995). *Síntesis de la intervención del Ministro de Educación en el IV Curso de directores Municipales de Educación*. Impresión ligera
102. Gómez Gutiérrez, Luis I. y Alonso Rguez Sergio (2007). *El entrenamiento metodológico conjunto: un método revolucionario de Dirección Científica Educacional*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
103. Gómez Gutiérrez, Luis I. (1997). *Intervención en el Congreso Pedagogía 1997*. La Habana. Granma.

104. González Castro, Vicente. (1989). *Profesión comunicador*. La Habana. Editorial. Pablo de la Torriente.
105. González González, Kenia. (2005). *Tesis en opción al grado Científico de Doctora en Ciencias*. Santa Clara.
106. González Maura, Viviana (2002) *¿Qué significa un profesional competente?* .En revista Cubana de Educación Superior. La Habana. . Vol. XXII N 1 C.E.P.E.S
107. González Maura, Viviana. y otros (1995). "*Psicología para educadores*". La Habana. Edit. Pueblo y Educación.
108. González R. J. (2003). "*El sistema de formación para la reserva especial pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente*". Tesis presentada en opción del grado académico de master en investigación educativa. ISP "José de la Luz y Caballero". Holguín.
109. González Rey, Fernando (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
110. González Rey, Fernando. (1989). *Psicología, Principios y Categorías*. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
111. González Rey, Fernando. (1995). *Comunicación, Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
112. González Rey, Fernando. (1996). *Algunas características de la organización del trabajo científico en las Universidades Cubanas*. La Habana. Revista Cubana de Educación Superior. No. 2-3
113. González Serra, Diego. (1995). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
114. González, Fernando. y Albertina Mitjans (1995). "*La personalidad. su educación y desarrollo*". Habana. Edit. Pueblo y Educación.
115. González, Otmara. (1996) *El enfoque histórico-cultural como fundamento de una concepción pedagógica*. En Tendencias Pedagógicas Contemporáneas. Universidad de La Habana. Departamento de Psicología y Pedagogía, CEPES y Corporación Universitaria de Ibagué. Colombia. Fondo Editorial, Ibagué.
116. Grijalbo. (1998). *Diccionario enciclopédico*. Barcelona. Edición actualizada.

117. Guevara de la S. E. (1991). *El hombre y la economía en el pensamiento del Che*. Compilación de textos. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
118. Gutiérrez Moreno, Rodolfo. (2003) *La evaluación en la revolución educacional. Problema, reflexiones y propuestas*. ISP "Félix Varela de Villa Clara. Material del curso de Pedagogía del Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Versión del 2003. En soporte electrónico.
119. Herber, R y Jung, H. (1990). "*El trabajo con los cuadros en el sistema de la actividad de dirección socialista*". Berlín, 1968. (citados por Ricardo Machado en "*formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo*". La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
120. Hernández D, A (1989). *Desarrollo de algunos procedimientos lógicos en los alumnos que se inician en la Educación Superior*. Revista Cubana de Educación Superior. La Habana. Vol. 9. No. 3.
121. Hersey, PI y Blanchard Kenneth. (1998). "*Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.*". México, D.F. Editorial Prentice Hall. Hussey.
122. Ibáñez R, R. (1998). *Las nuevas tecnologías de la información en la educación. Internet, globalización e identidad*. Revista Cubana de Educación Superior. La Habana. Vol. XVIII. No.2.
123. Informe central 5to Congreso del PCC (1997). *Periódico Gramma*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
124. *Informe Central al Primer Congreso del P C C*. (1975). Departamento de Orientación Revolucionaria del Partido Comunista de Cuba. La Habana.
125. Instituto Cubano del Libro. (1974) *Diccionario de la Lengua Española "Larousse"*. La Habana.
126. IPLAC (1999). *El genio hereditario*. Dalton, F. Ob.cit. En soporte digital.
127. IPLAC. (2000.) *Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades*. Programa de curso. La Habana. s/e.
128. Koontz Herald. (1997). *Administración*. s/f. s/l. se.
129. Krutetski, V. (1989). *Psicología*. Moscú. Editorial V. N. Eshlorgizdat.
130. Labarrere R, G. (1988) *Pedagogía*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación

131. Labarrere S, A. (1998.) "*Lev Semiónovitch Vigotsky Y La Investigación Educativa*". En "*Cursos Pre-Reunión Del Ii Simposio Iberoamericano De Investigación Y Educación.*" La Habana.
132. Lanuez Bayolo, Miguel &, Ernesto Fernández Rivero. (1997) *Material docente básico del curso de Metodología de la Investigación Educativa I y II*. La Habana. IPLAC. Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación.
133. Lenin, Vladimir Ilich. *Obras Completas*. T. 30. Moscú. Editorial Progreso. 1986.
134. Lenin, Vladimir Ilich (1963.) "*Cuadernos Filosóficos*". En "*Obras Completas*" Editora Política. La Habana. Tomo XXXVIII.
135. Leontiev, A. N. (1975). *La actividad en la Psicología*. La Habana, Editorial libros para la educación.
136. Leontiev, A. N. (1982). *Actividad, conciencia, personalidad*. En el proceso de formación de la Psicología marxista. La Habana. Editorial Libros para la Educación.
137. López Hurtado Josefina y otros (2002). *Marco conceptual para teoría pedagógica*. En Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
138. Machado Bermudez, R. (1990). En "*Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo*". Editorial Ciencias Sociales, La Habana. Pág. 50.
139. Machado R. Evelio: "*El enfoque transformador de la investigación educativa*". Curso No 30. Evento Internacional Pedagogía 97.
140. Martí Pérez. José: (1961). *Obras Completas t-8*. La Habana. Imprenta Nacional de Cuba,
141. Martí, J.⊗(1961). "*Pensamiento Pedagógico*" (Introducción, compilación y notas de Herminio Almendros). Imprenta Nacional de Cuba.
142. Martínez Llantada, Marta y otros (s/f). *Hacia nuevos caminos en la formación de profesionales*. s/l. Edit Dirección de Ciencia y Técnica MINED.
143. Marx, Carlos (1963). "*El Capital*". Tomo 1. Capítulo 2. "Cooperación". Editorial Venceremos. La Habana. Instituto Cubano del Libro.
144. Mayor, Federico (1992). "*Ayudar a los iniciadores*", en el Correo de la UNESCO, No. 45,

145. Merani, A (1983). *Diccionario de Pedagogía*. Barcelona. Editorial Grijalbo. S.A.
146. MES. Resolución Ministerial 269/91. La Habana.
147. Mestre G, Ulices y otros (2004). *Una aproximación desde la enseñanza aprendizaje de las ciencias. Interdisciplinariedad*. Revista cubana de Educación Superior 81 No 2/1995 CEES. Ciudad de la Habana. Ed. Pueblo y Educación.
148. Mestre Ulices y otros. (1995). *La formación profesional en la dinámica del proceso docente educativo de la Educación Superior*. Revista Cubana de Educación Superior. La Habana. . No.2. CEPES.
149. MINED (1989). *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación y de los Institutos Superiores Pedagógicos*. Empresas Impresoras Gráficas. La Habana.
150. MINED (1995). *El trabajo con la Reserva Especial Pedagógica a partir del curso 95 – 96*. La Habana. s/e.
151. MINED (1997). *Lineamientos Generales e Incidencias del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros sobre la Política de Cuadros*. La Habana.
152. MINED (2000). *Contenidos Básicos de la labor del Director de la Escuela Primaria*. Impresión ligera.
153. MINED (2000). *Contenidos Básicos de la labor del Director de la Escuela Secundaria Básica*. Impresión ligera.
154. MINED (2002) *Indicaciones para la descentralización de los ISP por municipios*.
155. MINED (2003.). *La Escuela como microuniversidad*. La Habana.
156. MINED (2004). Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular
157. MINED (2005) Carta circular 17.
158. MINED (2006). Carta circular 4.
159. MINED. (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.
160. MINED. (2003). *La Universalización de los ISP*. (Prioridades para el curso 2003 - 2004), Reunión Preparatoria Nacional. Mayo. Impresión ligera.

161. MINED. *Carta Circular 12/2002. Sobre la atención a la Pre Reserva y Reserva Especial Pedagógica en el marco de la municipalización.*
162. MINED. *Carta Circular 15/2000. Sobre el perfeccionamiento del trabajo con la Pre-Reserva Especial Pedagógica en los Institutos Superiores Pedagógicos.*
163. MINED. Resolución Ministerial 139 /2002. *Estructuras de las sedes y sus funciones.*
164. Ministerio de CITMA (1994) *Decreto Ley No. 147.* La Habana.
165. Ministerio de CITMA (1998). *La Ciencias y la innovación tecnológica en Cuba base para su proyección estratégica.* La Habana. Editora Academia,
166. Miranda Lena Teresita. y otros (s/f). *Hacia una formación integral para los profesionales de la Educación.* EN Nuevos Caminos en la formación de profesionales de la Educación. Habana. Ed. UNESCO.
167. Mitjáns, A. (1995) "*Creatividad, personalidad y educación*". Edit. Pueblo y Educación.
168. Morenza y otros (1990), ob.cit. EN Revista Educación. 2003. Vol. 5 # 8.
169. Najman, D. *La enseñanza superior. Hacer que la vida entre en la universidad.* En Revista Correo de la UNESCO.
170. Neurner, G .(1975) "*Conferencias sobre Pedagogía Socialista en la RDA.*
171. Nieto A, L E. (2005) *Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de las competencias profesionales en la actividad educativa con profesores de los Institutos Superiores Pedagógicos.* Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara.
172. Nocado de León Irma y otros (2001) *Metodología de la Investigación Educativa.* La Habana. Editorial Pueblo y Educación. Tomo II.
173. Océano. (2000) *Diccionario Enciclopédico.* Editorial Océano Compact
174. OEA. "*Declaración final de la v conferencia iberoamericana de educación*". En revista *la educación.* No. 123-125. I- III. EE.UU., 1996.
175. Omarov, A. M. (1977) "*Dirección de la economía Socialista*". Editorial Orbe. La Habana

176. Omarov, A. M. (1980) *Elementos Básicos de la dirección científica de la sociedad*. Tomos I y II. Editorial Orbe. Ciudad de la Habana.
177. Ortiz O, A (1999). *La enseñanza problémica en la formación de profesionales técnicos: Un imperativo de la pedagogía contemporánea*. Curso 25. Pedagogía '99. IPLAC. 20 p.
178. Ossa M. (2003) *Pautas para citar textos y hacer listas de referencias según las normas de la American Psychological Association. (APA) Revista EMA. 2003, vol. 8, nº 3, 335-349. Disponible en <http://owl.english.purdue.edu/handouts/research/r-quotprsum.html>.*
179. Parra Vigo Isel. *La dirección de la competencia didáctica en la formación inicial del profesional de la educación. En Currículo y profesionalidad del docente. En soporte digital.*
180. PCC (1976). *Sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros*. En Tesis y Resoluciones. La Habana. DOR.
181. PCC. V Congreso (1997). *Resolución Económica*. En periódico Granma. 7 de noviembre de Partido Comunista de Cuba.
182. PCC. (1986) *Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política. La Habana.
183. PCC. (1986). *Programa del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política. La Habana.
184. PCC. (1991). *Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política. La Habana.
185. Pérez Rodríguez, Gastón y otros. (2002) *Metodología de la Investigación Educativa*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
186. Pérez Rodríguez, Gastón (1996). *"Metodología de la Investigación Educativa"*. 2t. La Habana. Edit. Pueblo y Educación.
187. Petroski A. (1982) *Psicología evolutiva y pedagógica*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
188. Petrovski, A. (1981). *Psicología General*. La Habana. Editorial de libros para la educación.
189. Petrovsky, A. V. (1985). *Psicología General*. Moscú. Editorial Progreso.

190. Pidkasisti, P. I. (1986). *La actividad cognoscitiva independiente de los alumnos en la enseñanza*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
191. Pintrich. (1999). *Estudio sobre inserción profesional en Europa*. España. Publicaciones OEI.
192. Platonov, K. K.( 1983). Aspectos del trabajo psicológico. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
193. Ponencia 4. (1975). *Segundo Seminario de Investigación*. Universidad de la Habana. La Habana.
194. Pupo Pupo, R. (1990) *La actividad como relación sujeto-objeto*. En Selección de Lecturas sobre Filosofía Marxista Leninista para los ISP. La Habana. MINED. Dirección de Marxismo Leninismo.
195. Ramírez Urizarri, L. A. & Toledo Fernández, A. M. (2005). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com> .
196. Ramírez, I. (1999). *La actividad científica investigativa como elemento formador en los estudiantes de los ISP*. Trabajos Científico Metodológicos V. ISP. La Habana. Editorial Pueblo y Educación
197. Remedios Gonzáles, Juana María. (1999). "*Estrategia didáctica dirigida al perfeccionamiento de la Geografía en la Secundaria Básica*". Tesis de Doctorado. Villa Clara: Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela".
198. Reunión Preparatoria Nacional del curso escolar 2001-2002. *Dirección del Aprendizaje*. mayo 2001.
199. Rosental M. y otros. (1973). *Diccionario Filosófico*. La Habana. Editora Política.
200. Rubinstein, S. L. (1977). *Fundamentos de Psicología General*. La Habana. Edición Revolucionaria.
201. Salazar, Diana. (s/f). *Interdisciplinariedad y enseñanza de las ciencias*. Edit Dirección de Ciencia y Técnica MINED.
202. Salmerón Reyes, Esperanza. *Algunas consideraciones sobre el trabajo científico docente de los estudiantes*. Folleto ISP "Félix Varela". Departamento de Formación Pedagógica. 2000.
203. Savin, N. V. (1976) "*Pedagogía*". La Habana. Editorial Pueblo y Educación.



204. Sierra Salcedo, Regla (1991). *“Estrategia y alternativa pedagógica: dos exigencias en la dirección del proceso pedagógico”*. Departamento de Dirección Educacional. La Habana.
205. Sierra Salcedo, Regla Alicia. (2002) *Modelación y estrategia: algunas consideraciones desde una perspectiva pedagógica*. En Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación,
206. Silvestre Oramas, Margarita (2002). *Proceso de enseñanza-aprendizaje*. En Compendio de Pedagogía. La Habana. Edit. Pueblo y Educación.
207. Soto Díaz, Manuel (2004). *Metodología para el desarrollo de la comunicación alumno-alumno en las clases de FPG*. (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas). Ciego de Ávila.
208. Stonner (1997). *Elementos de administración.. s/l. s/e.*
209. Talízina, N. (. 1984b). *Conferencias sobre los Fundamentos de la enseñanza en la Educación Superior*. Universidad de La Habana.
210. Talízina, N. (1984a) *Procedimientos iniciales del pensamiento lógico*. DEPESES. Vice-Rectoría docente. Universidad de Camagüey.
211. Tedesco Juan Carlos (1995). *“El nuevo pacto educativo Madrid*. Ed. Anaya.
212. Tejeda, J. (1980). *“La independencia cognoscitiva”*. Educación, n. 37, año X, abril - junio.
213. Tesis y Resoluciones Primer Congreso del Partido (1976). *Sobre la política de formación, selección ubicación, promoción y superación de los cuadros*. La Habana DOR.
214. Torres Castellanos, Enia Rosa (2002). *El perfeccionamiento del currículo de la asignatura Historia de la educación para la formación profesional de los maestros primarios*. (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas). Ciego de Ávila.
215. Turner M, Lidia. (1984). *La misión social del maestro*. Revista Educación. Año XIV. No. 55.
216. UNESCO (1993). *Project 2001 International Forum on Scientific and Technological Literacy for Ael*, Paris.

217. UNESCO (2001) *Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe*. La Habana.
218. UNESCO (2002). *Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe*. La Habana.
219. Valdés Rojas, Marta. (2005). *Sistema de trabajo docente con enfoque interdisciplinario*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias. Villa Clara. Cuba.
220. Valdesprietto, Margarita & Perdomo José M. (1999) *Tecnología de investigación educativa*. Brasil. Universidad estadual Do Piauí-Vespi. Teresina-Piapuí.
221. Valera Alfonso, Orlando. (2001). *La información científica en la investigación educativa*. Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. Año V. Segunda Edición Especial.
222. Valle Lima, Alberto D. (2000). "La dirección en educación. Apuntes." Publicación en soporte magnético. ICCP. La Habana.
223. Vallejo Carballo, Iraida. (2002) *Superación profesional para directivos, reservas y profesores del IPVC "Manuel Ascunce"*. Tesis de Maestría. ISP "Félix Varela".
224. Vázquez P, M C. (1996). *Programa de entrenamiento que contribuye a formar el liderazgo educacional en egresados de la Universidad Pedagógica*. Tesis de Maestría en Educación Avanzada. ISP "Félix Varela".
225. Vecino Alegret, Fernando (1986). *Algunas tendencias en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba*. La Habana. Editorial Pueblo y educación.
226. Vigotsky, L (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquico superiores*. La Habana. Ed científico-técnica.,
227. Vitier, Medardo. (1977). *Lo fundamental: ideas sobre educación*. Edit. De Ciencias Sociales. La Habana.
228. Yera Quintana, A I. (2004). *Estrategia de aprendizaje para el estudio de los conceptos de química*. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias. C.A.
229. Zilberstein Toruncha, José (1989). *Didáctica integradora de las ciencias. Experiencias cubanas*. La Habana. Editorial Academia.

230. Zilberstein, Toruncha, José: (1999.). *“Didáctica integradora: ¿Qué categorías deberá asumir?”*. Revista “Desafío Escolar”. Año 2. Volumen 7.