

**SEDE MUNICIPAL: CÍRCULO INFANTIL  
“CAPULLITOS DE LA INFANCIA”**

**INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
“FÉLIX VALERA”**

**ESTRATEGIA DE PREPARACIÓN A LA  
RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA  
EDUCACIÓN PREESCOLAR PARA EL  
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE  
DIRECCIÓN A PARTIR DEL DOMINIO DE  
LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN**

**Tesis en opción al título académico de Master en  
Ciencias de la Educación**

**Autora: Lic. Dairy Vargas Gutiérrez**

**Santa Clara. Villa Clara**

**“Año 50 de la Revolución”**

**SEDE MUNICIPAL: CÍRCULO INFANTIL  
“CAPULLITOS DE LA INFANCIA”**

**INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
“FÉLIX VALERA”**

**ESTRATEGIA DE PREPARACIÓN A LA  
RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA  
EDUCACIÓN PREESCOLAR PARA EL  
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE  
DIRECCIÓN A PARTIR DEL DOMINIO DE  
LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN**

**Tesis en opción al título académico de Master en  
Ciencias de la Educación**

**Autora:** Lic. Dairy Vargas Gutiérrez.

**Tutora:** Msc. Mayra Marín Pérez.

Profesora Asistente del Departamento de Educación Preescolar.  
ISP “Félix Varela”. Villa Clara.

**Santa Clara. Villa Clara  
“Año 50 de la Revolución”**

El trabajo investigativo se sustenta teórica y metodológicamente en la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de la Educación Preescolar como aspecto importante que responde a las exigencias actuales de la educación , parte del problema ¿Cómo contribuir a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica para el desarrollo de la capacidad de dirección partiendo del cumplimiento de sus funciones?Proyecta como objetivo, proponer una estrategia de preparación dirigida al desarrollo de la capacidad de dirección de la Reserva Especial Pedagógica partiendo del cumplimiento de sus funciones.

Se utilizan diferentes métodos teóricos, empíricos y\_o estadísticos, los cuales permitieron determinar las necesidades de preparación de las Reservas Especiales Pedagógicas que tienen cinco años de graduadas, en elementos relacionados con las funciones de dirección.

La propuesta se fundamenta en las necesidades de la Reserva Especial Pedagógica .Su implementación se realizó y controló mediante las diferentes formas organizativas propuestas, realizando acciones dentro y fuera del puesto de trabajo y combinándose la teoría con la práctica lo que permitió constatar su efectividad en la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de la Educación Preescolar .

Se recomienda utilizar con los miembros del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica una vez que se inicien en cargos de dirección.

*“Creo que más que nunca, más que en ninguna otra época, por ser esta la más difícil, la más dura, se requiere de un trabajo especial con la juventud y en la formación de nuestros jóvenes, porque no puede ser que los que vengan después dejen de ser mejores”*

*Fidel Castro Ruz.  
5/12/2004.*

- ✓ A mi hijo y mi esposo que supieron darme su apoyo en los momentos más difíciles.
- ✓ A todos los compañeros que con su ayuda incondicional colaboraron en la culminación de este trabajo.
- ✓ A mi tutora Mayra Marín Pérez por sus acertadas sugerencias.

- ✓ A la Revolución Cubana por darme esta posibilidad de superación.
- ✓ A mi hijo y mi esposo por ser quienes me incitan a vivir cada día.
- ✓ Al movimiento de Reservas Especiales Pedagógicas de la Educación Preescolar por permitirme la realización de este trabajo.

	Página
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	
1.1. El proceso de dirección en los momentos actuales. ....	10
1.2. Proceso de formación de la Reserva Especial Pedagógica. ....	18
1.3. La preparación de la Reserva Especial Pedagógica. ....	26
<b>II. CAPÍTULO: MODELACIÓN TEÓRICO – PRÁCTICA DE LA PROPUESTA</b>	
2.1. Diagnóstico y determinación de necesidades .....	29
2.2. Modelación de la propuesta de intervención .....	37
2.3. Aplicación de la propuesta .....	55
2.4. Comprobación de la efectividad de la propuesta .....	56
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

La necesidad del desarrollo educacional como camino de alcanzar el saber, la cultura y la libertad fue esbozada por Fidel en su alegato histórico “La Historia me Absolverá cuando dijo...” preparar debidamente a las generaciones que están llamadas a vivir en una Patria más feliz “(Castro Ruz F. La Historia me Absolverá. Editorial política. 1974 .p22.)

En la actualidad se precisa cada vez más, de hombres capaces de enfrentar los retos de estos tiempos de lo que no está ajena la labor de dirección, por ende la preparación continua de los recursos humanos constituye una prioridad y aún más en el sector educacional por su importancia social.

La formación de los directivos jóvenes y su constante preparación constituye un factor estratégico para el mundo actual, no por casualidad los países desarrollados le prestan una atención especial y desarrollan experiencias relacionadas con la preparación de los cuadros jóvenes y altamente calificados pues de ello depende en gran medida la calidad de la educación y el posterior desarrollo de diferentes ramas de la economía.

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 privilegiada por el Partido y el Gobierno, por lo que desde el triunfo de la Revolución en enero de 1959, se han venido realizando esfuerzos en este sentido en todos los sectores del país, aún frente a las amenazas del imperialismo yanqui. Al respecto se han proyectado en diferentes documentos, entre ellos los objetivos estratégicos del Ministerio de Educación (MINED), en 1995, Decreto Ley 196 sobre el sistema de trabajo con los cuadros en 1999, Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas y reglamento ramal que la instrumenta en el MINED en 2000, Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINED hasta el curso escolar 2009-2010, Resolución Ministerial 50 y Circular 1-2007. Se norma en ellos el trabajo con los cuadros pero no definen precisiones sobre cómo proyectar su preparación en los planos metodológicos y organizativos.

Tiene que ser por tanto, preocupación constante, la preparación de los cuadros jóvenes que están hoy en ejercicio, si se tiene en cuenta que Fidel señala que esto es sólo el comienzo de una revolución que es ya indetenible y manifiesta: "Nadie nace siendo dirigente, siendo líder, debemos descubrirlos, desarrollarlos, encaminarlos para no empeñar el futuro." (Castro Ruz F Lineamientos de trabajo con los cuadros)

Al respecto juega un papel preponderante el movimiento de Reservas Especiales Pedagógicas (REP) como componente de la política de cuadro de lo que no está exenta la Educación Preescolar. Se ha podido detectar que estas jóvenes que forman parte del movimiento generalmente asumen cargos de dirección sin contar con una preparación adecuada, lo que apunta a la necesidad de prepararlas sistemáticamente en aspectos de dirección que le permitan planificar y dirigir adecuadamente el sistema de trabajo de las instituciones infantiles para llevar a vía de hecho uno de los objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2006-2007, que en los momentos actuales está vigente, en correspondencia con la línea investigativa de la efectividad del trabajo político ideológico y dando respuesta a uno de los problemas más apremiantes identificados en el ámbito nacional: la dirección de la actividad educacional en las diferentes estructuras, así como ofrece respuesta a una de las prioridades investigativas del Programa Ramal número 1 de la Educación Preescolar, relacionado con "La capacitación diferenciada para el mejoramiento de la calidad de la Educación Preescolar".

En los resultados de la práctica pedagógica, Entrenamientos Metodológicos Conjuntos (EMC), inspecciones totales y parciales, así como en la aplicación de diferentes instrumentos tales como: encuestas, a reservas especiales pedagógicas de los círculos infantiles, revisión de documentos como evaluaciones profesoraes e informes de visitas realizadas a los centros, así como observaciones en diferentes momentos del desempeño, se evidencian insuficiencias que no han sido resueltas, las que se relacionan con limitaciones presentadas por la REP en el dominio de las funciones de dirección, lo que no propicia una adecuada planificación, organización y control del trabajo de las instituciones infantiles no permitiendo el desarrollo ascendente de la capacidad de dirección de estas jóvenes.

En tal sentido y como uno de los objetivos priorizados, del Ministerio de Educación para el curso 2006-2007 está el cumplimiento de la política de cuadros , selección y preparación de la reservas incluida la Reserva Especial Pedagógica ;la preparación de estas jóvenes solo será posible cuando se logre una atención diferenciada a cada una teniendo en consideración su nivel de desarrollo , insuficiencias y necesidades profesionales , concebida de manera integral y sistemática, que contribuya a que jueguen cabalmente el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos ; cuadros que dominen el contenido de trabajo , muestren habilidades en la realización de sus funciones , se muestren seguros en la medida que se desarrollan ; que con su palabra y acción sean la vanguardia en sus centros , contribuyendo a la reflexión , análisis y valoración de diferentes acontecimientos y lineamientos de instancias superiores.

Si se logra un trabajo de preparación consciente con estas reservas ,se contribuye en gran medida a formar cuadros sinceros que no tergiversen la verdad , cumplidores de la disciplina, el respeto, la lealtad al Partido, que sean exigentes, se respeten y respeten a las demás, estrictos cumplidores de los compromisos, que combatan la indolencia, el pesimismo, críticos y autocríticos, que sepan rectificar buscando soluciones nuevas ante problemas nuevos y viejos, se vinculen con los trabajadores , sean acreedores de respeto y confianza haciendo suyas las dignas palabras de nuestro Héroe Nacional :”Las cosas buenas se hacen sin llamar al universo para que lo vea a uno pasar . Se es bueno porque sí; y porque allá dentro se siente como un gusto cuando se ha hecho un bien, o se ha dicho algo útil a los demás (Martí Pérez J .La Edad de Oro.1889.p.45)

A partir de la práctica cotidiana y las dificultades reveladas en los instrumentos aplicados nos percatamos de que existen contradicciones entre las aspiraciones y los resultados actuales, por lo que se infiere que existen insuficiencias en el desarrollo de la capacidad de dirección de la REP de los círculos infantiles, al no dominar eficientemente sus funciones de dirección lo que es de vital importancia para el desempeño correcto como cuadro.

En relación con esta situación problemática, se ha profundizado en antecedentes de la temática constatando que son varios los lineamientos que definen la importancia y

necesidad de la labor de preparación en dirección a los cuadros y sus reservas, así como las investigaciones que se han realizado al respecto; de ellas se han derivado modelos, procedimientos metodológicos y otras alternativas que incluyen la propia estrategia de preparación. En tal dirección se destacan los trabajos desarrollados por Cubillas F (2004), Gómez C (1995), Hernández V (2004), Consuegra P.E (2003), Ramírez R (2006), entre otros. Entre las investigaciones realizadas sobre la Reserva Especial Pedagógica se encuentran los trabajos de Rafael Carrazana (2001) que trata la estimulación, evaluación y promoción, en el que hace referencia a la superación pero de forma somera, el de Odesa Fuentes (2002) que ofrece una alternativa científica metodológica para su preparación, muy valiosa, pero se limita sólo a la teoría de la Dirección, el de Jorge González (2003) que trabaja en el Sistema de Formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente y aporta elementos importantes a esta, pero no lo vincula a la práctica del desempeño y Rodolfo Bencomo (2004) que ofrece un sistema de actividades muy efectivo y coherente que constituye una alternativa para materializar las orientaciones referidas al trabajo de planificación y organización de la preparación y superación de las reservas que deben realizar las Direcciones Municipales de Educación pero no ofrece las vías para llevarlo a la práctica, sin embargo a partir de la revisión bibliográfica realizada no existe un trabajo dirigido a la REP de la Educación Preescolar con vistas a desarrollar su capacidad de dirección a través de una estrategia de preparación donde se les permita que alcancen un dominio adecuado de sus funciones de dirección, existiendo otras aristas que se pueden descubrir y enriquecer, lo que reafirma la posibilidad de solución de esta.

Por la importancia del tema para la Educación Preescolar es que se pretende abordarlo por la vía científica, planteando como problema científico:

¿Cómo contribuir a la preparación de la REP para el desarrollo de su capacidad de dirección partiendo del cumplimiento de sus funciones?

Se define como

**Objeto de investigación:** El desarrollo de la capacidad de dirección de la REP.

**El campo de acción:** El desarrollo de la capacidad de dirección de la REP a partir del cumplimiento de sus funciones.

**Objetivo:** Proponer una estrategia de preparación dirigida al desarrollo de la capacidad de dirección de la REP partiendo del cumplimiento de sus funciones.

Se determinan las siguientes interrogantes científicas:

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan el desarrollo de la capacidad de dirección de la REP?
2. ¿Qué necesidades de preparación presenta la REP en cuanto al dominio de las funciones de dirección para el desarrollo de la capacidad de dirección?
3. ¿Cuál es la vía más efectiva para contribuir al desarrollo de la capacidad de dirección de la REP partiendo del dominio de las funciones de dirección?
4. ¿Qué efectividad tendrá la estrategia diseñada para el desarrollo de la capacidad de dirección de la REP a partir del dominio de las funciones de dirección?

Se definen a partir de aquí las siguientes tareas de investigación:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el desarrollo de la capacidad de dirección de la REP.
2. Determinación de las necesidades de preparación que presenta la REP en cuanto al dominio de las funciones de dirección para el desarrollo de la capacidad de dirección.
3. Elaboración de una estrategia de preparación a la REP que contribuya a desarrollar su capacidad de dirección a partir del dominio de las funciones de dirección.
4. Aplicación de la estrategia de preparación a la REP para desarrollar la capacidad de dirección a partir del dominio de las funciones de dirección.
5. Comprobación de la efectividad de la estrategia de preparación a la REP para el desarrollo de la capacidad de dirección a partir del dominio de las funciones de dirección.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron los métodos siguientes:

**Métodos teóricos:**

- ✓ Análisis y síntesis: se utilizó en la consulta e interpretación de todo el material bibliográfico, sistematizando los fundamentos teóricos necesarios acerca de la formación y preparación de la REP, arribando a las conclusiones expuestas.
- ✓ Inducción-deducción: para determinar regularidades relacionadas con elementos teórico metodológicos de la propuesta, se hicieron las inferencias correspondientes desde las concepciones asumidas para valorar el estado de la capacidad de dirección.
- ✓ Histórico-Lógico: para profundizar en determinados conceptos trabajados durante la investigación, acerca de las experiencias anteriores relacionada con la dirección, sus antecedentes y desarrollo histórico, con énfasis en el proceso relacionado con la reserva especial pedagógica.

### **Métodos empíricos**

- ✓ Pre-experimento: permitió a partir de la determinación de necesidades, materializar la propuesta, considerándose los resultados obtenidos antes y después de la implementación.
- ✓ Observación: usada para constatar en la práctica el estado de la preparación de los miembros de la REP, los factores que la limitan y comprobar la efectividad de la propuesta.
- ✓ Encuestas a REP: para corroborar necesidades y criterios acerca del dominio y ejecución de las funciones de dirección.
- ✓ Estudio de los productos de la actividad pedagógica: para constatar:  

Insuficiencias detectadas en los registros del EMC e informes de inspecciones con respecto al dominio de las funciones como cuadros y sugerencias dadas al respecto.

Cómo se valora en los certificados de evaluación profesoral el desarrollo de la capacidad de dirección a partir del cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Entrevista grupal: para constatar la efectividad, de las acciones desarrolladas en la estrategia de preparación.

## **Métodos estadísticos**

Del nivel matemático: se utilizó el análisis porcentual para la tabulación del por ciento en que se encuentran los indicadores de los instrumentos aplicados y llegar a conclusiones

Estadístico-descriptivo: En la elaboración de gráficos para la valoración de los resultados en las encuestas aplicadas lo que permitió arribar a regularidades tendencias y conclusiones.

Para la realización de la investigación se determinaron las siguientes variables

**Variable independiente:** Estrategia de preparación.

**Variable dependiente:** Capacidad de dirección de las REP de la educación preescolar a partir del cumplimiento de sus funciones de dirección.

Resulta necesario contribuir al desarrollo de la capacidad de dirección de los miembros de la REP para que se formen como verdaderos cuadros, partiendo para ello del conocimiento que deberán tener acerca de sus funciones, habilidades para aplicarlas y la trasmisión de valores positivos al hacerlo. Raúl Castro se ha referido al modo de lograr el éxito los cuadros educacionales y que será así cuando sean capaces de abarcar de conjunto la complejidad de la educación, establecer prioridades, organizar el trabajo, exigir disciplina y levantar el espíritu del colectivo laboral que dirige.

Sergio H. Alonso y otros en el libro: “El EMC: un método revolucionario de dirección conjunta educacional”, se refieren a que la capacidad de dirección es el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente, determinado por:

- ✓ Los conocimientos científicos, técnicos, metodológicos, ideológico político y de dirección con que cuenta para sustentar una autoridad real.
- ✓ Las habilidades desarrolladas para aplicar las mismas en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos.

- ✓ Los valores que pueden transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio pedagógico creado en la institución que dirige y en el desarrollo de sus subordinados.

La autora de esta tesis entiende que la capacidad de dirección esta dada por las habilidades que posee cada cuadro para aplicar con destreza e inteligencia los conocimientos integrales que ha ido adquiriendo en su formación siendo capaz en ello, de educar con el ejemplo personal e inculcar conductas positivas para lograr un verdadero y cohesionado colectivo laboral.

La capacidad de dirección debe verse como un todo, no basta con poseer conocimientos, estos deben saber traducirse con adecuados métodos, ética profesional y valores.

El conocimiento de las funciones que deben cumplir los cuadros es un aspecto esencial para que las jóvenes que integran el movimiento de REP en la Educación Preescolar se inicien como verdaderos cuadros; comprender la necesidad de planificar científicamente el sistema de trabajo de la institución, organizar acertadamente las actividades que se desarrollan durante la etapa planificada , propiciar un adecuado control de sus subordinados y tomar decisiones oportunas con apropiados métodos y estilos de dirección.

**La población** para esta investigación está conformada por las 36 jóvenes de la Educación Preescolar que forman parte del movimiento de REP.

**La selección de la muestra** por el método no probabilístico resultó ser intencional, se optó por 13 de éstas, por las razones de que cuentan con cinco años de graduadas y ocupan cargos de dirección por primera vez por lo que su preparación ha estado limitada.

La novedad científica de este trabajo está dada en el diseño de acciones de preparación hasta ahora no instrumentadas para las REP de la Educación Preescolar y que las dotan de una preparación acertada para el desarrollo de su capacidad de dirección partiendo del dominio y ejecución de sus funciones como actuales cuadros educacionales.

Se aporta un material complementario que contribuye a la preparación elemental que deben tener los cuadros de dirección en el control de los recursos de sus centros.

Esta tesis consta de: introducción, desarrollo formado por dos capítulos: marco teórico conceptual y modelación teórico práctica de la propuesta que a su vez están estructurados por epígrafes, a continuación se enmarcan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **Capítulo I: Marco teórico conceptual.**

### **1.1- El proceso de dirección en los momentos actuales.**

La dirección constituye una de las premisas decisivas y una de las funciones principales en la construcción del socialismo. Como ciencia tiene su propio objeto en el estudio del funcionamiento y desarrollo de las leyes sociales y económicas así como en la elaboración de los procedimientos y métodos de organización del trabajo.

Se manifiestan en las decisiones de dirección la preparación , madurez , voluntad y competencia de los dirigentes que en ellas participan , pues las decisiones dependen en gran medida de la calidad del trabajo de dirección porque hay una relación directa entre la calidad de los resultados de una entidad y de las decisiones tomadas por sus dirigentes .

Según Manzano Guzmán y Juana Morales Pérez 1996 (citado por Pedro Emilio Consuegra Hernández ,2003) en el caso de la dirección en el ámbito educacional independientemente de todo el legado que le ha aportado la teoría general de la dirección , debe buscar sus inicios en los estudios realizados por Juan Amos Comenius, desatacado pedagogo nacido en Moravia , Checoslovaquia en 1592 , quien las generalizó y desarrolló en un sistema de conceptos y concibió lineamientos esenciales para la organización del trabajo docente.

Actualmente la dirección debe ser capaz de dar respuesta a la conducción de instituciones complejas, tanto en extensión, contenido y objetivo, como en el resultado de la llamada Revolución Científico Técnica, lo cual es también un factor de desarrollo para la propia disciplina de dirección.

Es importante abordar algunas consideraciones acerca de la dirección para entender con claridad todo lo relacionado con la dirección escolar. Este tema ha sido analizado desde diferentes puntos de vista pero hay coincidencias en elementos que denotan que para dirigir se requiere de conocimientos, que permitan que como proceso se logre el fin propuesto.

Según Yánes González (1985), se identifica como un proceso en el que se encausan los esfuerzos de los seres humanos, hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido.

Por su parte Murquerzia P.M y otros define el siguiente concepto. " La dirección es la influencia consciente , sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección , con el fin de alcanzar determinados objetivos , basándose en el conocimiento y la aplicación de leyes , principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye" . (Murquezia P.M.y otros .Teoría General de la Dirección Socialista. Ministerio de Educación Superior .La Habana. Cuba.1986 .p.42.)

Resulta interesante el concepto de dirección abordado por el Doctor Sergio Alonso Rodríguez : "Relación social entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican ,organizan , regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos , es un proceso continuo que posibilita el establecimiento de recíprocas relaciones de subordinación y/o cooperación entre ellos durante la ejecución del trabajo , así como el desarrollo de sus conocimientos , habilidades , capacidades y actitudes laborales a partir de determinados presupuestos de carácter socio-político ."(Alonso Rodríguez S. La esencia de la dirección .Soporte magnético.)

Se coincide con este autor al entender que para llevar a vía de hecho los procesos de dirección se requiere de conocimientos teóricos que permiten aplicar en la práctica con métodos adecuados, habilidades, profesionales y procedimientos lógicos.

El Dr. C Sergio H Alonso Rodríguez , en Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa .Teoría de la dirección en la educación ;aborda que en el plano de la dirección de la educación a consecuencia de que el desarrollo educacional del país estaba condicionado por el grado de preparación de sus dirigentes ,comienza a desarrollarse desde 1989 por la Dirección de Cuadros del Ministerio de Educación un proceso de capacitación sistemático de los principales jefes de cada instancia , en torno a las concepciones de la llamada Dirección Educativa que se estaba manejando en el mundo desarrollado y tomó un conjunto de medidas encaminadas a iniciar la concepción y estructuración de la "Dirección Científica Educativa " , en el pentagrama de las Ciencias de la Educación con una fisonomía propia , no como caricatura de la Pedagogía ni de la llamada Ciencia de la Administración Moderna .

Queda evidenciado por tanto que dirigir no es mandar, esto en el socialismo descansa sobre la base científica, por tanto. ¿Que es dirigir científicamente?

Es tomar decisiones acertadas , a partir de situaciones concretas y objetivas , que permitan atender al hombre colocándolo como un sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización que dirige , induciendo que no se dirige instituciones , sino las personas que interactúan en ellas ; ningún centro logra en su gestión, resultados superiores a las habilidades y capacidades del personal que lo integra; el desarrollo que alcanza un centro depende de lo alcanzado por éste , del grado de motivación, participación y compromiso en la gestión que se realiza y de la disposición para llevar la institución a nivel superiores.

Para que la dirección en la Educación sea científica , la toma de decisiones , además de partir del análisis de situaciones concretas y condiciones objetivas , debe ser un proceso continuo , sistemático y cíclico , realizado en el marco de la actividad educacional cotidiana , como parte de esa actividad educacional y no como un fenómeno divorciado de ella o paralelo a las misma , lo que significa que esto es una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección , por lo que las decisiones que se toman pedagógicamente fundamentadas , permiten atender al hombre y en la misma medida atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización que se dirige.

Haciendo un análisis de lo abordado anteriormente se infiere que la formación del dirigente no es un proceso sencillo, requiere de un tratamiento diferenciado sobre la base de necesidades concretas, los dirigentes no nacen , se hacen , se forjan en el trabajo diario , en cualquier esfera ,en cualquier parte ,por lo que el desarrollo de una correcta política en la formación , selección , ubicación y promoción de los cuadros , su preparación y educación, es una de las tareas priorizadas en la actividad del Partido y el Estado en nuestro país desde el propio triunfo revolucionario ;toda sociedad necesita para su funcionamiento y desarrollo de la dirección , al respecto Carlos Marx expresó: “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala , requiere en mayor o menor medida de una dirección , un violinista solo se dirige a sí mismo , pero una orquesta necesita un director“ (Marx C.El Capital. Editorial Venceremos. 286.)

Resulta imprescindible el papel que juegan los cuadros, tienen un reto en el estudio tenaz y sistemático, para dominar los más modernos instrumentos de dirección y la

utilización eficiente de las tecnologías aplicándolas creadoramente en correspondencia con los intereses del estado, acceder a la dirección participativa, hacer de su institución una tarea donde todos se vean involucrados; transformar su institución para acercar las principales decisiones a la base de la misma , o sea, da poder para recibir más poder , es imprescindible valorar la calidad como algo primordial pues constituye el eje de su gestión , sin olvidarse ,que la persona que dirige tiene una personalidad propia lo que implica que todo lo que se haga al dirigir estará matizado por la misma, en dependencia de sus rasgos fundamentales, así aplicará su sello personal en la gestión de dirección ; se hace necesario por tanto abordar algunos de los conceptos que se han tratado con respecto a los cuadros .

En el Decreto Ley 196 sobre el sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno son considerados como tal, los trabajadores que por su cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso, expreso de cumplir los principios establecidos en le Código de Ética de los Cuadros, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades del Estado y el Gobierno.

Magistralmente Ernesto Guevara lo define como:...” es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político para interpretar grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y trasmitirlas como orientaciones a las masas... es además un individuo con capacidad de análisis propio , lo que permite tomar decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora . (Guevara Ernesto. El hombre y la economía en el pensamiento del Che .p. 166.)

Como se observa en los anteriores conceptos la capacidad de dirección del cuadro juega un importante papel en el desempeño de sus funciones de ahí la necesidad de perfeccionar su formación, preparación, capacitación y superación como parte integrante esencial, de cualquier medida dirigida a perfeccionar el sistema de dirección.

En el documento sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno se hace referencia a los principios que rigen la política de cuadros los que se refieren , a que en cada cargo debe estar el cuadro que más capacidad y condiciones tenga para desempeñarlo , y hacerlo con firmeza revolucionaria , integralidad , capacidad ,

conocimiento y vínculos con las masas , preparar y educar adecuadamente a los cuadros y promover a los que tengan mas condiciones pues el cuadro está en funciones mientras mantenga las posibilidades para ello .Sustentar la política de preparación y promoción en el concepto de que : la cantera fundamental está en el pueblo trabajador , por ende promover a los nuevos valores que surgen , se desarrollan y son capaces de realizar un trabajo de dirección más calificado y más eficiente .Se hace necesario poner sumo cuidado en que se trasmita a los jóvenes los conocimientos de forma gradual según las facultades y virtudes personales , por medio de la práctica social.

En Cuba existe una estrategia nacional de preparación de los cuadros y sus reservas concebida de manera integral y organizada como un sistema contemplándose en ella cinco componentes y siendo la preparación política ideológica la estrategia maestra de esa preparación y superación , ya que está presente en los cuatro componentes restantes , orientada a brindar la bases , argumentos y fundamentos políticos de la Revolución y el fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas ; por lo que se analizará el mensaje y enseñanza política que conllevan las acciones de capacitación en los diferentes componentes ; deben estar presente los discursos de Fidel y principales dirigentes de la Revolución , estudio de materiales , las mesas redondas , tribunas abiertas , conmemoraciones de fechas patrióticas.

Se concibe además los siguientes componentes:

1. Preparación y superación para la defensa.

Exige acelerar la preparación de los cuadros y las reservas, para dotarlos de los conocimientos necesarios para desarrollar su dirección a su nivel, abarca los principales conceptos y la dirección sobre la Defensa Nacional, formas de la probable agresión militar contra Cuba y las acciones para enfrentar, así como la preparación de la defensa del país y el paso al Estado de Guerra.

2. Preparación y superación técnica profesional.

Los cuadros deben ser ejemplo en el dominio de las técnicas y el arte de su profesión, abarca el sistema de conocimiento y habilidades que en su profesión deben tener cada cuadro y reservas para poder ejecutar con éxito las misiones encomendadas a

sus respectivas organizaciones las que se definen sobre la base del diagnóstico de las necesidades individuales.

### 3. Preparación y superación económica.

Constituye una necesidad vital para todos los cuadros y reservas, siendo preciso que dominen los procesos económicos de su centro, esto contribuirá a la formación de una cultura económica en todos los trabajadores, se mantendrán actualizados sobre la situación económica internacional; resulta necesario reforzar la preparación en aspectos del control interno, disciplina económica y financiera y las que contribuyen a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades y la corrupción.

### 4. Preparación y superación en dirección

Aspecto de vital importancia y que hoy debe constituir una prioridad del país a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos ;en tal sentido es necesario preparar a los cuadros reservas en el dominio y empleo de la teoría , los métodos , técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado en los últimos tiempos , partiendo de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, siendo necesario que se estudien las experiencias cubanas en el proceso de dirección y la introducción masiva de la dirección estratégica y por objetivo adaptándolo de manera creadora a sus condiciones concretas .

Esta estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas se concibe como medio para proveer y desarrollar competencias y destrezas que deben poseer los mismos; el jefe máximo de cada entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo y responde por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilo de dirección serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.

La formación de cuadros tiene sus características peculiares, por lo que no se puede enmarcar categóricamente en los mismos métodos que el resto de los recursos humanos, pues su actuación y responsabilidad va más allá que la de un simple trabajador.

Actualmente se demanda un nuevo y superior perfil del cuadro, pues se requiere que estén altamente preparados no solamente en aspectos de dirección, sino que posean y desarrollen una visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta cada país y estén abiertos al cambio en su pensamiento y accionar.

Se precisa además de que cada cuadro sea el responsable de su preparación y superación, deben estudiar, desarrollar, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado, debe ser autodidacta, fomentar la disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo; estos elementos deben inculcarlos en sus reservas para que estas aprovechen al máximo su auto superación como vía para lograr mayor preparación en todos los sentidos lo que repercute en gran medida que la dirección sea más eficiente.

La estrategia para el trabajo con los cuadros del sector educacional está concebida para ser aplicada al sistema de dirección con sus 6 subsistemas los que se describen a continuación, teniendo en cuenta las características de la Educación Preescolar:

- ✓ Subsistema de gobierno: conformado por tres componentes, que se relacionan con los órganos de dirección y técnicos, su funcionamiento, frecuencia con que se desarrollan los consejos de dirección y colectivos de ciclos; el trabajo en la formación de cualidades morales en los niños y niñas y el cumplimiento del reglamento disciplinario.
- ✓ Subsistema organizativo: se tiene en cuenta la necesidad de que la estructura de dirección esté completa, conjugación de cuadros jóvenes con otros de experiencia ;se precisa aquí la organización e higiene de las instituciones infantiles, el cumplimiento del horario de vida, la realización de las actividades del proceso educativo así como los aspectos inherentes al control interno :contar con el plan de prevención comité de control, chequeo y análisis del presupuesto del centro y la proyección de acciones al respecto.
- ✓ Subsistema de interacción con el medio: el que se vincula con todas las acciones proyectadas en la estrategia metodológica, la interacción con la comunidad, ver el Círculo Infantil como el principal centro cultural de la comunidad, que se domine las

características del entorno, y se utilice en la realización de diferentes actividades; se incluye el dominio por la estructura de dirección del sistema de defensa nacional y la actualización de los planes de la defensa.

- ✓ Subsistema normativo: se relaciona con los documentos que deben existir en los centros en primer lugar los que norman el trabajo a nivel nacional como : la Constitución de la República Código de la Niñez y la Juventud, entre otros; los documentos emanados por el Ministerio de Educación, las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, así como los propios de las instituciones infantiles como :Convenio Colectivo, adecuaciones al Reglamento Escolar, actas de los Consejos de Dirección, Colectivos de Ciclos y Consejos de Círculo Infantil.
- ✓ Subsistema tecnológico: aquí juega un papel importante la calidad de los procesos de dirección que realizan los cuadros, lo que garantiza en gran medida la calidad de la dirección de los procesos, se incluye la administración de los recursos materiales y financieros.
- ✓ Subsistema de trabajo:contempla el sistema de reuniones que se realizan en las instituciones infantiles y que la autora hace mención con anterioridad, la ejecución de las actividades planificadas, su control y evaluación y la organización de las actividades del día; se contempla en él , la labor de preparación a las reservas, y estudiantes en formación.

Estos subsistemas se relacionan entre sí, pues 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 los centros, se pueden utilizar en función de la formación profesional de la REP y específicamente en el desarrollo de la capacidad de dirección que será más eficiente en la medida que se domine y lleve a la práctica las funciones de dirección. Es por ello que los cuadros antes de ocupar cargos de dirección deben estar inmersos en toda una estrategia de preparación que les permita contribuir cabalmente al papel que le corresponde enfrentar al frente de la Revolución de ahí la importancia de preparar sistemáticamente a las reservas.

## 1.2- Proceso de formación de la REP

La selección de las personas que dirigirían las instituciones educacionales a inicios de la escolarización en el siglo XIX no obedecía a normas establecidas, en ocasiones los propios fundadores elegían a sus maestros, determinaban el plan de estudios y el régimen de vida de la escuela que era presentado a los dirigentes regionales para su aprobación. En otros casos eran seleccionados gracias a su prestigio social y a sus méritos profesionales, generalmente eran personas que habían viajado, se habían nutrido de lo más novedoso de la cultura universal y habían traído e implantado nuevas ideas.

Habitualmente, para dirigir las instituciones educacionales eran aprobados los más destacados representantes de la cultura en general y de la Pedagogía en particular y se enfatizaba en las cualidades morales que estas personalidades debían poseer.

Prestigiosos autores cubanos de la época abordaron el tema:

José de la Luz y Caballero (1800-1862) abogaba porque el director debía ser seleccionado siempre entre los mejores y más morales maestros de la escuela, que adquiriría una alta responsabilidad ante la patria, debía ser ejemplo en todos los sentidos y poseer capacidades para enseñar y educar, así como dejar a los sucesores su herencia de virtud y conocimientos. También precisó que debía organizar la vida del plantel y velar por la calidad de la docencia. Estos valiosos criterios están vigentes y sirven de base a los principios éticos actuales.

Enrique J. Varona (1849-1933) y José Martí (1853-1895), se pronunciaron por el desarrollo las relaciones interpersonales entre maestro-alumno, alumno-alumno, maestro-maestro, director-maestro, director-colectivo de trabajadores.

La reconocida obra de estos pedagogos cubanos desarrollada fundamentalmente en el siglo XIX, permite reconocer la importancia y el valor que se le daba al Director Escolar, a su labor en la organización y conducción del centro educativo, a la planificación y dirección del proceso de educación de los niños y jóvenes, así como al cultivo de las cualidades morales.

El inicio del siglo XX en pleno período de intervención militar norteamericana no trajo

cambios significativos en la preparación de los encargados de dirigir en este sector, pues a los ocupantes, sólo les interesaba reorganizar el sistema escolar, extender la enseñanza elemental y formar maestros.

En esta etapa ocurrieron hechos despreciables que dañaron la imagen de la dirección como la imposición de norteamericanos para que ocuparan los máximos cargos de dirección. Ejemplo de ellos fueron los nombramientos de Mark Hanna y Alexis E. Frye, nombrado éste último Superintendente de Educación.

En este período la actividad educacional fue dirigida a través de Órdenes Militares en toda la isla, lo que daba pocas posibilidades a los directores escolares de actuar fuera de estas disposiciones que eran de estricto cumplimiento y en esencia los obligaban a ejercer funciones de inspectores para controlar la labor docente – educativa del maestro, y contribuir además a su perfeccionamiento pedagógico. Ello es lógico, si la dirección de la escuela está en manos de un maestro con elevada preparación y adecuada experiencia, sin embargo, no siempre ocurría así, pues como se había dicho anteriormente en este período fundamentalmente su selección obedecía a los intereses políticos y no pedagógicos, de manera que, las funciones que debía cumplir el director, eran dictadas sin tener en cuenta la preparación real de éste para cumplirlas, y sin establecer las formas a través de las cuales se prepararía.

En 1940 se produce la creación del Ministerio de Educación (MINED), a la luz de la Constitución de la República aprobada ese mismo año. La precisión de considerar al MINED como un órgano técnico permitió que se analizaran las funciones y los modos de actuación de los que dirigían en este organismo, en relación con la actividad pedagógica de los maestros y entre otros aspectos, la efectividad del trabajo en la escuela.

De manera que el director habría de aprender cómo mejorar el desempeño de los maestros y, a partir del conocimiento de la Filosofía de la Educación, trazar metas y objetivos a alcanzar, sobre la base de las condiciones de su escuela, de las necesidades de alumnos y profesores y del propio medio social en que se encuentran, elementos con los que se concuerda por considerarlos atinados.

Del análisis anterior se infiere, que el Ministerio de Educación contaba al menos, con

un conjunto de ideas sistematizadas acerca de las funciones y modos de actuación del Director Escolar, que abstrayéndolas del contexto sociopolítico, guardan puntos de contacto y similitud con las exigencias que en la actualidad se hacen al desempeño profesional de un director. En contraposición con estas ideas, llama la atención las escasas referencias, a la necesidad de preparar a la reserva y a los directores para ejercer su desempeño y mucho menos, que se haya tenido en cuenta la condición de que fueran jóvenes, pues se planteaba que debían ser experimentados.

Como se aprecia todos los análisis se centran sólo en el director, y, aunque se comparte el criterio de que es la escuela el eslabón fundamental donde se materializa la Educación, es de considerar que también resultarían de interés los que ocupaban otros cargos regionales y municipales que de una u otra forma influían en el funcionamiento de las instituciones escolares. Esto demuestra que en esta época existía una óptica limitada en la formación de los que dirigían la educación y aún no se concebía la preparación de las reservas.

A partir del triunfo de la Revolución en 1959, se fueron creando las bases para que la Educación estuviera en correspondencia con las radicales transformaciones que en todos los órdenes se realizaban y para resolver los grandes problemas educativos existentes el propio MINED tuvo que modificar su estructura y funcionamiento, ajustándolos al momento histórico y a las características de la clase social en el poder.

Los múltiples cambios en el orden económico, político y social hacen que el país viva un proceso organizativo acelerado e influya notoriamente en la reestructuración del Sistema Educativo y, por ende, de la dirección de este a todos los niveles por lo que fue necesario que a la par se fortaleciera el desempeño de los que las dirigían para actuar en correspondencia con las nuevas condiciones de la Educación y para ello, era imprescindible su preparación.

La actividad educacional en constante transformación, transita por diferentes etapas con particularidades que las distinguen, de acuerdo con las condiciones objetivas y subjetivas, que influyeron en la preparación de sus dirigentes a los que comenzó a denominarse como cuadros. Para este análisis resultó factible considerar como etapas las décadas desde el año 1959 hasta llegar a la actualidad, caracterizadas por el desarrollo alcanzado en cada una de ellas.

La etapa contemplada en el año 59 y la década del 60 se caracterizó por la aplicación de la política de masividad en la enseñanza que abarca todos los niveles:

En 1959 se proclama la “Ley de la Reforma Integral de la Enseñanza” con el fin de abolir el analfabetismo, lograr la escolarización de toda la población infantil y organizar la campaña de alfabetización y post- alfabetización, en 1960 Fidel hace el llamado de voluntarios para desarrollar “La Campaña de Alfabetización” que se desarrollaría en 1961, para lo cual se realizó la preparación de sus cuadros de acuerdo a las posibilidades del momento histórico, en el propio año 1960 se crea el Instituto de Superación Educacional (ISE), que además de la superación sistemática del personal docente, también incluyó los cuadros educacionales de todos los subsistemas de Educación, en 1961 se establece la “Ley de Nacionalización de la Enseñanza”, a partir de aquí, se realiza la apertura de diez mil aulas para la educación elemental con su campaña de seguimiento, cuyo propósito fundamental lo constituyeron las batallas de sexto y noveno grados extendiéndose hasta finales de la etapa.

En la década del 70 tomando como base los avances de la anterior etapa sucedieron cambios más profundos: se produce la *Segunda Revolución* Educacional proclamada en 1971 en el histórico Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura, esencialmente caracterizada por el surgimiento del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech” como respuesta revolucionaria de la juventud para que ningún escolar se quedara sin acceso a la Educación Secundaria. Dicho congreso tuvo el mérito de iniciar la batalla por la calidad de la educación, por lo que acordó organizar la investigación psicopedagógica en la Educación Primaria y Tecnológica creándose para ello el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), en 1972 se desarrolla el Segundo Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas en el que Fidel hizo en su clausura un análisis detallado de los problemas que afectaban el desarrollo educacional y la necesidad de la revolución educacional para resolverlos.

En 1974, el Ministerio de Educación (MINED) presentó al gobierno una serie de propuestas que sirvieron de base al Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE). Para llevar a cabo este plan de perfeccionamiento se crea este propio año el Instituto Nacional de Perfeccionamiento Educacional (IPE) con filiales en provincias y municipios, en 1975 ya se inicia la ejecución de este Plan de

Perfeccionamiento de la Educación y con él, el del Subsistema de Formación del Personal Docente y la superación de directores y subdirectores escolares mencionada, en 1976 se crean los Institutos Superiores Pedagógicos, en 1977 se comienza el desarrollo de Seminarios Nacionales a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, cuyo objetivo esencial era profundizar en el estudio de las políticas y documentos normativos emanados del Partido, el Estado y el propio Ministerio de Educación. Estos seminarios contaban con una mejor planificación y organización, que propició avances significativos en la preparación de los cuadros de esta etapa, al estar enfocados a resolver los principales problemas metodológicos y de dirección existentes. Muchos de estos seminarios aún conservan su vigencia por la importancia de su contenido.

Fue una década de avances en la proyección y ejecución de la preparación de los cuadros que se perfila de manera más abarcadora, al tenerse presente a los diferentes cargos de la instancia provincial y municipal que son los que inciden en la orientación y el control del trabajo de dirección de la escuela.

En la década del 80 se desarrollaron dos formas de preparación: (dentro del puesto de trabajo), dirigida a la Dirección del Proceso Pedagógico y la Organización Escolar, que preparaba en la práctica a los cuadros y (fuera del puesto de trabajo), en las Escuelas Provinciales y Nacionales de Cuadros creadas para ello, en las que en períodos de seis meses y un año se capacitaban los cuadros para su desempeño, comenzó la edición de textos y folletos de la Biblioteca del Director que junto a los documentos normativos se les entregaba a para su posterior preparación. Estos textos y folletos publicaron un gran número de experiencias pedagógicas de avanzada y elementos de dirección necesarios para el desempeño de las diferentes responsabilidades.

El análisis realizado demuestra que ya en esta etapa se dotaba a los cuadros de elementos teóricos y prácticos de dirección, al existir una concepción más amplia de su preparación en diferentes formas.

Durante toda la década de los 90, el Ministerio de Educación desarrolló una estrategia general desde el organismo central hasta los centros docentes, para la aplicación consecuente de la política de cuadros aprobada por el Primer Congreso del Partido, y ratificada en los posteriores que a partir de 1995 ha sido revisada y actualizada

anualmente a tenor de lo orientado en cada momento por la Comisión de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Se comenzó a trabajar entonces activamente en el curso 91-92 como parte de la política de formación de cuadro, con los mejores y más integrales graduados de los Institutos Superiores Pedagógicos, jóvenes con una destacada actitud política en tareas asignadas, fundamentalmente por la Federación Estudiantil Universitaria y la Unión de Jóvenes Comunistas, con buen aprovechamiento docente, buenos dirigentes estudiantiles, tanto en actividades políticas como docentes y hacerlo sobre la base de tres principios fundamentales.

**Selectividad**: incluye al aprovechamiento docente, buena evaluación integral, destacada actividad y cualidades políticas e ideológicas.

**Voluntariedad**: estar en disposiciones de integrar la REP y cumplir las tareas que como miembro de la misma se le asigne en cada etapa.

**Incondicionalidad**: contar con disposición para ser ubicada en cualquier lugar donde sea necesario o conveniente así como asumir la responsabilidad que se le asigne.

Esta REP se incrementa anualmente y permitirá en dos o tres años contar con una reserva de cuadros para cargos de dirección de centros docentes y Dirección Municipal de Educación. Deben estar además sujetos a un plan de desarrollo basado fundamentalmente en:

- ✓ Formarse como buen docente.
- ✓ Probarse y desarrollarse en la actividad y el quehacer diario.
- ✓ Auto prepararse y auto superarse.
- ✓ Participar en diferentes formas de capacitación.
- ✓ Evaluarse sistemáticamente.

Los primeros años la tarea estará encaminada a lograr experiencias y ser buenos docentes.

Dominar los programas, autoprepararse profesionalmente, participar activamente en el trabajo integral del centro donde labora.

Se ha analizado que la REP es fuente esencial a partir de la cual se pueden rejuvenecer las reservas de los cargos y posteriormente las plantillas de los cuadros de cada nivel.

A partir de las transformaciones de la Educación en el año 2000 surge la Tercera Revolución Educacional con todos los cambios que esta genera y se implanta la universalización con sedes pedagógicas en todos los municipios. En el 2001 se emite carta circular /15 por el Ministerio de Educación definiéndose la necesidad de trabajar con los estudiantes de mayores potencialidades que pudieran integrar a partir del tercer año de la carrera y con posterioridad desde en el segundo, la Pre-reserva, aprobándose en el reglamento ramal para el trabajo con los cuadros, se expresa aquí la línea a seguir con estos estudiantes de lo que no queda al margen la Educación Preescolar; queda definido que deben ser objeto de una atención sistemática y diferenciada por parte de los principales cuadros de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos, de las organizaciones políticas y estudiantiles del centro y de los directivos provinciales y municipales de Educación a fin de garantizar la selección de los mejores para integrar la REP.

Se emitió carta circular 12/02 por el Ministerio de Educación precisando cómo desarrollar esta tarea a partir de que las direcciones provinciales de Educación orienten a los municipios el asumir la atención al movimiento dentro de la universalización de la Educación Superior lo que provoca un giro en el trabajo.

Estas jóvenes desde el pregrado reciben una adecuada preparación en cuanto a los contenidos y las metodologías de las diferentes áreas de desarrollo; a través de la asignatura Fundamentos de la Dirección Científica Educacional se contribuye al desarrollo de conocimientos y habilidades pedagógicas a partir de los fundamentos teóricos básicos de la dirección científica, adquiriendo una preparación inicial para asumir la práctica laboral dirigiendo el proceso educativo o determinado proceso de dirección, tiene un objetivo general dirigido a valorar a partir de lo presupuestos de la dirección científica educacional el desarrollo de los conocimientos y habilidades pedagógicas. El programa aún cuando constituye una base para el posterior desarrollo de estas jóvenes no resulta suficiente pues no les proporciona los conocimientos, habilidades, motivaciones y los modos de actuación para alcanzar el éxito de su futuro

desempeño como cuadros. La revisión de los anteriores programas permite alegar que en el plano teórico la pre-reserva especial pedagógica no recibe de manera curricular contenidos que le aporten una base sólida para la formación de la capacidad de dirección y por ende no dominan qué funciones específicas deben realizar al asumir cargos de dirección ingresando con limitaciones en su preparación, al movimiento de REP, siendo por tanto responsabilidad de las directoras de los centros donde laboran y de la instancia superior, la preparación de estas jóvenes en aspectos esenciales de dirección.

Con respecto al anterior análisis se hace necesario puntualizar en la definición que hace Machado Bermúdez sobre la reserva de cuadro ...” una parte de los miembros de la fuerza de trabajo, que ocupando o no funciones de dirección, con condiciones políticas adecuadas y conocimientos especializados , se convierten en objetivo de acciones por parte de los niveles superiores (...)tendientes a prepararlas para asumir funciones (...) o promoverlos...”(Machado Bermúdez R Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo .p.77.)

Por tanto una vez graduadas su preparación debe ser continua, partiendo de las necesidades proyectar el plan y así dar respuesta a las exigencias y necesidades todo el personal implicado en ella.

### 1.3 La preparación de la Reserva Especial Pedagógica.

El cuadro para dirigir científicamente necesita apropiarse de conocimientos, sentimientos, vivencias emociones, convicciones y valores, lo que logrará solo con una profunda preparación.

Resulta de elevada importancia en esta investigación el término de preparación por lo que se analizaron diversas fuentes con el fin de realizar un análisis que lo esclareciera. El resultado permitió conocer que se utiliza desde la primera mitad del siglo XX en función de la Educación. José de la Luz y Caballero consideró a un individuo preparado cuando se ha apropiado de una parte de la cultura que lo ha precedido, conoce una profesión, esté instruido y pueda resolver los problemas de su actividad cotidiana.

Carlos Álvarez Zayas (1999) aborda este término cuando expresa:

“La preparación de los ciudadanos de un país es una de las necesidades más importantes a satisfacer en cualquier sociedad, lo que se convierte en un problema esencial de la misma”...”Una sociedad está preparada cuando todos o la mayoría de sus ciudadanos lo están; un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. De ese modo el concepto preparación expresa el problema, punto de partida de la ciencia pedagógica y categoría de la misma” (Álvarez de Zayas, C.M., La escuela en la vida. 1999 p.6).

Se refiere al proceso formativo emitiendo el criterio que para lograr la formación se requiere la conducción consciente y en forma óptima de los procesos fundamentales que se desarrollan para la preparación del hombre.

Estos autores, aunque en diferentes épocas abordan de manera similar el proceso formativo refiriéndose a que la formación del hombre se logra mediante su preparación para enfrentar y resolver los problemas, elementos que se corresponden con los criterios acerca de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica como la primera etapa en la formación de cuadros educacionales.

En el diccionario de dirección se conceptualiza el término preparación de cuadros como: “Es la primera etapa en la formación de los cuadros, encaminada a dotar a los trabajadores que integran la cantera, de los conocimientos básicos y experiencias

elementales para desempeñar los cargos primarios de dirección”. (Diccionario de dirección, 2005.p.72).

A partir de este análisis, la autora considera que la REP se encuentra en una primera etapa de preparación encaminada a dotarlas de los conocimientos, habilidades y actitudes básicas en el componente de dirección que les permitan el desarrollo de la capacidad de dirección necesaria para dirigir científicamente los procesos de dirección y por ende cumplir sus funciones como cuadros. Es una etapa que implica la conjugación de las acciones teórico-prácticas que se organicen con este objetivo, las cuales constituyen diferentes formas organizativas que contribuyen progresivamente a esa formación.

La autora es del criterio que es más factible iniciar la preparación de estas jóvenes en aspectos relacionados con las funciones que como cuadros deben cumplir e ir integrando paulatinamente otros contenidos en un sistema armónico en el cual se retroalimenten.

Los contenidos de dirección le facilitan los conocimientos, habilidades y actitudes básicas necesarias para desempeñar sus funciones las que deben integrarse como un todo, ya que la dirección del complejo proceso de dirección no admite fraccionamiento.

El elemento del contenido relacionado con los conocimientos elementales que debe poseer un miembro de la Reserva Especial Pedagógica para ejercer el desempeño en los primeros cargos, (*saber*), deja planteado la necesidad de que desde el punto de vista técnico-profesional, esté insertado en todas las formas organizativas que contribuyan a la elevación de su nivel académico y científico, además poseer conocimientos del perfil del cargo y de dirección que le permitan estar preparado para asumir los cambios y dirigir con científicidad.

El contenido relacionado con las habilidades concernientes al (*saber hacer*), presupone utilizar la información necesaria y suficiente que permita compulsar las acciones de la actividad que dirige, demostrando habilidades para introducir en su actividad pedagógica profesional de dirección los conocimientos adquiridos, partiendo de que la habilidad es el conocimiento en acción, formada y desarrollada para utilizarlos creadoramente, tanto durante el proceso de la actividad teórica como práctica, pues

ésta siempre parte del conocimiento y se apoya en él. Las habilidades revelan además, el nivel de rendimiento en el que se encuentra el sujeto; porque permiten evaluar la extensión y la profundidad del conocimiento.

El contenido referido a lo actitudinal (*saber ser*), es muy importante pues cuando se habla de las actitudes se hace referencia a procesos psicológicos que intervienen en el desarrollo de la actividad humana, pero que no son manifiestos, explícitos, sino que están mezclados con el resto de dichos procesos. En los cuadros es de valor inestimable, ya que su ejemplo personal genera influencias positivas sobre sus subordinados, al demostrar más conciencia con su modo de actuación personal y profesional, lo que permitirá ser seguido, repercutiendo notablemente en el desarrollo y los resultados de la actividad que dirige.

Teniendo en cuenta el papel de la educación en la formación de los recursos humanos, la formación de cuadros en la actividad educacional se hace doblemente importante.

De ahí la atención prestada en Cuba a la formación de los cuadros educacionales donde ha sido instituida la Reserva Especial Pedagógica como un elemento que garantiza estratégicamente la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas en el sector educacional aprovechando el potencial de los jóvenes profesionales.

Teniendo presente los fundamentos teóricos planteados, se considera que las jóvenes que forman parte del movimiento de REP necesitan un tratamiento especial que le permitan mediante una preparación adecuada y sistemática elevar su capacidad de dirección garantizando mejores resultados en la labor como cuadros de corta experiencia lo que conlleva al mejor cumplimiento de las funciones de dirección.

## CAPÍTULO II Modelación teórico- práctica de la propuesta.

### 2.1-Diagnóstico y determinación de necesidades.

El análisis de los fundamentos teóricos expuestos anteriormente esclarece la política a seguir en los momentos actuales con respecto a la preparación de la REP, jóvenes con potencialidades pero que por diversas razones no han desarrollado una adecuada capacidad de dirección a partir del dominio de sus funciones como cuadros, para dirigir científicamente en las instituciones infantiles, razón por la que se realizó la determinación de necesidades encaminadas a constatar el nivel de preparación teórico, habilidades mostradas e interés por continuar preparándose.

Para ello se utilizó una muestra de 13 REP que culminaron estudios hace cinco años, por lo que su experiencia en dirección es limitada, fueron seleccionadas por el método no probabilístico y la técnica intencional, se asume este criterio de selección teniendo en cuenta que las mismas ocupan cargos por primera vez por lo que la capacidad de dirección no la han desarrollado al máximo de sus posibilidades.

Para la realización de la investigación se operacionalizó la variable dependiente determinando las dimensiones e indicadores con su escala valorativa.

Dimensión	Indicadores	Escala Valorativa				
		MA	A	M	B	MB
1. Cognitiva.	➤ Dominio de las funciones de dirección.	1	2	3	4	5
2. Procedimental.	➤ Distribución del tiempo de trabajo en función del asesoramiento y control. ➤ Efectividad del control a sus subordinados. ➤ Utilización de estilo de dirección participativo.					
3. Actitudinal.	➤ Nivel de motivación por la actividad de dirección. ➤ Interés mostrado por la superación.					

### **Los instrumentos utilizados en la investigación fueron**

- ✓ La guía de observación al desempeño de las reservas como parte de EMC.
- ✓ La encuesta a las REP.
- ✓ Análisis de los productos de la actividad pedagógica
- ✓ Entrevista grupal

En todos se tuvieron en cuenta los indicadores que operacionalizan la variable dependiente mencionada anteriormente.

### **Valoración de los resultados y procesamiento de los datos obtenidos.**

#### **Resultados de las observaciones.**

Se observaron a las 13 REP (anexo-1), desempeñándose como parte de EMC, los resultados obtenidos aparecen en la tabla-1 que se presenta a continuación.

**Tabla -1: Resultados de indicadores evaluados a la REP en EMC.**

Nro.	Indicadores a evaluar	Escala de valoración					
		1	2	3	4	5	Prom.
1	Habilidad para insertar en el plan de trabajo individual todas las actividades de la etapa		2	8	2	1	3.1
2	Realización sistemática de entrenamientos metodológicos conjuntos.		4	7	1	1	2.9
3	Utilización de variadas vías de trabajo metodológico.		5	6	2		2.7
4	Efectividad del control que ejerce a los miembros del colectivo pedagógico.		2	8	3		3.0
5	Profundidad mostrada en cada uno de los análisis realizados.		3	9	1		2.8
6	Oportunidad que le da a los subordinados para intervenir y dar sugerencia en consejos de dirección colectivos de ciclo.		1	6	4	2	3.5
							3.0

Como se aprecia en la tabla anterior, al analizar el promedio alcanzado por los indicadores que se evalúan durante el EMC, se puede plantear que existen afectaciones en cada uno de ellos:

Utilización de variadas vías de trabajos metodológico, con un promedio de 2.7; aún cuando se proyectan vías para preparar metodológicamente los docentes no siempre esto se cumple, ese tiempo por lo general lo han ocupado en la redacción de informes y análisis de situaciones presentadas, no siendo recuperadas en otro momento y en ocasiones no se han realizado por falta de auto preparación al respecto por lo que no se han sentido capaces de hacerlo.

Realización sistemática de EMC, con un promedio de 2.9 mostraron que no le dan la prioridad requerida al EMC como método y estilo de trabajo, teniendo en cuenta, que el director es el principal metodólogo del centro, no cumplen por lo general con la norma establecida para ello. Tanto directoras como subdirectoras, tratan de demostrar que muchas veces el tiempo no les alcanza y priorizan dificultades que se les presentan en la práctica.

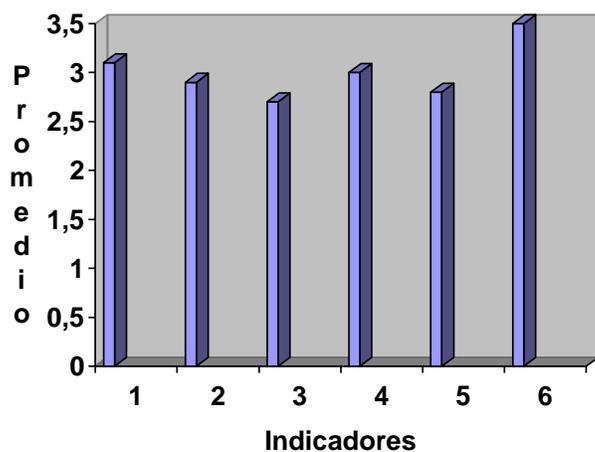
Control que ejercen a cada uno de los miembros del colectivo pedagógico, obtiene un promedio de 3.0, las principales dificultades están dadas en que al proyectar las visitas de control se muestran indecisas sobre qué aspectos del área económica van a controlar, no dominando todos los aspectos de esta área, demostraron además que por no planificar las interrelaciones del trabajo, quedan procesos por controlar.

Profundidad mostrada en cada uno de los análisis como parte de las visitas de control, con un promedio de 2.8, se muestran indecisas al realizar los mismos, analizando las dificultades de una manera superficial, no ofreciendo siempre las sugerencias necesarias para erradicar las deficiencias señaladas, comprobándose que por lo regular la auto preparación para esto no fue la necesaria o no se conoce cómo hacerlo mejor.

Habilidad para insertar en el plan de trabajo individual todas las actividades a desarrollar en la etapa, con promedio de 3.1, demuestran que les faltan habilidades para insertar el trabajo de la etapa y al exponer la forma en que lo hacen le dan mayor prioridad a la documentación y la realización de reuniones.

Como se aprecia en la valoración anterior la gran mayoría de las REP usan procedimientos inadecuados al dirigir los procesos de dirección, no distribuyendo adecuadamente el tiempo de trabajo en función de elementos esenciales como son el EMC y actividades metodológicas, mostrando incoherencias en el control y no empleando siempre un estilo de dirección participativo, quedando reflejado gráficamente como sigue.

**Gráfico-1:** Promedio alcanzado en cada indicador evaluado a la REP en EMC.



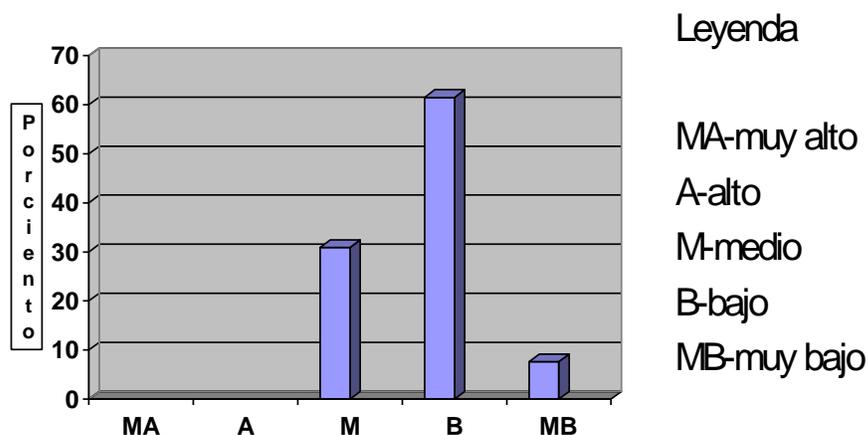
**Leyenda (Los indicadores corresponden con los de la tabla -1)**

**Análisis de las encuestas realizadas a la REP** (anexo 2), con su escala valorativa para las preguntas 1 y 3-b (anexo #2b).

Los resultados de las preguntas realizadas a las 13 REP de la muestra son las siguientes.

1. Al evaluar el dominio que tienen de las funciones de dirección los criterios que predominan son bajos con un 61,5 % y medio con un 30,9 %, lo que demuestra el reconocimiento de carencias con respecto a las funciones que como cuadros deben cumplir, quedando gráficamente reflejado como sigue.

**Gráfico-2:** Autoevaluación de la REP sobre el dominio de las funciones de dirección.

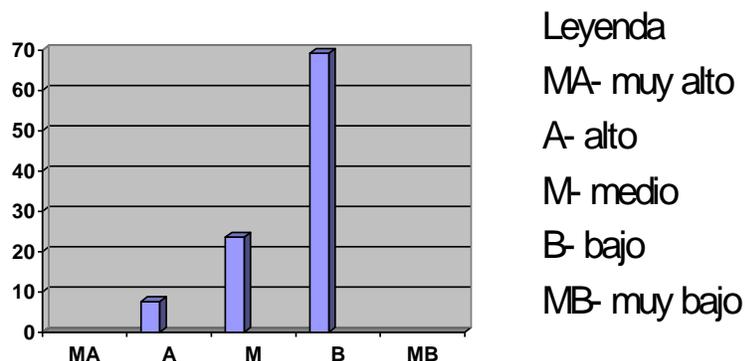


- Al referirse a las tareas que priorizan en la planificación del trabajo resulta significativo que sólo un 28,5 dice que las que aparecen en la estrategia metodológica, el 71,4% le da mayor importancia a las que aparecen de acuerdo a los problemas que se presentan y sólo un 33,3% tienen presente las afectaciones de la Dirección Municipal de Educación, denota lo anterior marcadas insuficiencias en la planificación del trabajo, al no tener siempre presentes, aspectos esenciales que propician científicidad y logicidad en el trabajo de dirección.
- Con respecto a los controles realizados a los subordinados, las encuestadas marcan más de una respuesta; predominan los criterios de que los escriben y luego de varios días lo analizan marcado por el 66,6% y no los analizan por no escribirlos y luego lo olvidan, planteado por el 76,1%. Existe una tendencia cuando plantea el 76,9% que entre los aspectos que no pueden controlar por no conocer cómo hacerlo, está el área económica lo que demuestra que un frente tan importante como este recibe escasos controles por los principales cuadros; resulta además insuficiente la forma de controlar las diferentes actividades del proceso educativo, pues como plantean las encuestadas en la mayoría de los casos se realizan luego de varios días u olvidan hacerlo lo que conlleva a que no sean efectivos.

Las encuestadas evalúan la calidad de los controles realizados por ellas de baja siendo considerado así por el 69,2%, lo que tiene lógica y se corresponde con el anterior inciso pues al no analizarlos de inmediato pierde calidad.

En el gráfico -3 se presentan los criterios de evaluación que al respecto se otorgan las encuestadas.

**Gráfico-3** Valoración de criterios de la calidad de la evaluación, de los controles que realiza la REP.



- Al responder si muestran seguridad y en la realización de EMC, orientación de actividades y dirección de órganos de dirección y técnicos, ninguna de las encuestadas se reconocen en la categoría de siempre o casi siempre lo hacen con seguridad, confianza y autoridad, el 38,4% siente que casi nunca lo hace. Interesante resulta para la investigación que el 46,1% desconoce cómo hacerlo bien, puede inferirse en las respuestas el reconocimiento de insuficiencias en la gestión de dirección siendo una de las funciones esenciales a realizar.
- Al valorar la motivación que sienten para ocupar cargos de dirección es de destacar el 76,9% de la muestra, plantea que están motivadas pero necesitan tener mayor dominio de las funciones de dirección, existe un 23% que siente poca motivación por no sentirse preparadas, existiendo correspondencia entre estos criterios y las carencias demostradas en las anteriores respuestas con respecto a la planificación, organización y mando.

## **Análisis de los productos del proceso pedagógico**

### Análisis de los certificados de evaluación profesoral.

Se revisaron los certificados de evaluación de la REP que conforman la muestra y se constata, que se valoran los siguientes elementos:

- ✓ En varios casos han presentado limitaciones relacionadas con el cumplimiento de algunas de sus funciones por su corta experiencia como cuadro.
- ✓ No siempre han logrado una planificación del trabajo de forma coherente partiendo de la estrategia metodológica.
- ✓ Las vías de trabajo metodológico no han sido lo suficientemente variadas por lo que el asesoramiento a los docentes se ha visto limitado.
- ✓ Les falta profundidad en algunas de los controles que desarrollaron en el curso con énfasis en las del área económica.
- ✓ Se les hace un reconocimiento a la gran mayoría por el esfuerzo realizado e interés por la superación, no obstante se define en varias evaluaciones que no siempre se aprovecha el criterio de los que las rodean como una vía para fortalecer el trabajo en aras de una dirección más participativa.
- ✓ En cuanto a la gestión de dirección como elemento en que deben continuar trabajando se puntualiza en la falta de seguridad y confianza para analizar situaciones presentadas y durante el desarrollo de reuniones.

### Análisis de registros de EMC e inspecciones.

Se realizó análisis de 41 registros de EMC e inspecciones realizadas a los centros donde se encuentra la REP de la muestra en los que señalan por lo general las siguientes insuficiencias.

- ✓ La planificación del trabajo no se realiza siempre en forma de sistema y falta su salida desde la estrategia metodológica.
- ✓ A partir de la planificación del trabajo no siempre se logra organizarlo correctamente partiendo del desarrollo de los órganos de dirección y técnicos.
- ✓ Muestra de inseguridad al caracterizar los resultados del trabajo de la institución.

- ✓ Las actas de los consejos de dirección dejan ver que el estilo de dirección no propicia la participación activa de sus miembros en función de lograr resultados en el trabajo, son insuficientes los criterios que dan sus miembros durante el desarrollo del mismo.
- ✓ Los EMC y controles realizados son insuficientes quedando docentes sin visitar durante una etapa de trabajo.
- ✓ Las visitas al área económica han sido esporádicas y no lo suficientemente profundas.

Se determinan las siguientes regularidades a partir del análisis de los instrumentos aplicados las que se constituyen en necesidades de preparación de la REP.

- ✓ La planeación y organización del sistema de trabajo resulta insuficiente al no tenerse siempre en cuenta en su proyección las acciones de la estrategia metodológica y las afectaciones dadas por la Dirección Municipal de Educación.
- ✓ No se logra siempre una adecuada organización del sistema de trabajo de modo que se emplee la mayor parte del tiempo al asesoramiento de los docentes.
- ✓ Los controles realizados por lo general, no son profundos ni sistemáticos.
- ✓ La gestión de dirección muestra limitaciones, al actuar estas jóvenes inseguras y no apoyarse lo suficiente en los criterios del resto del colectivo laboral.

## **2.2 Modelación de la propuesta de intervención**

Para elaborar la estrategia de preparación de la Reserva Especial Pedagógica se han considerado los criterios expuestos sobre este concepto por diferentes autores.

La Doctora Nerelis de Armas las define como la manera de planificar y dirigir determinadas acciones para así lograr determinados objetivos y que su propósito va encaminado a vencer dificultades con mínimo de recursos y encaminadas a transformar lo existente.

Para la Doctora Magali Ruiz Iglesias la estrategia lleva en sí la idea de un esquema general y según analiza, actuar estratégicamente implica diagnosticar, trazar acciones que solucionen problemas que se derivan de un diagnóstico, evaluando así los resultados.

En el Congreso Internacional Pedagogía 2003 se expresa que: "... en el ámbito pedagógico, la estrategia se refiere a: la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto, partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. El plan general de la estrategia debe reflejar un proceso de organización coherente, unificado e integrado, direccional, transformador y sistémico, (...) debe poseer una fundamentación, partir de un diagnóstico, plantear un objetivo general del cual se deriva la planeación estratégica, su implementación y evaluación". (De Armas, N., Lorence J. y Perdomo J. M., 2003.p. 12).

Se utilizan como referencia los criterios expuestos por dichos autores quienes precisan que una estrategia debe estar fundamentada, contar como punto de partida con un diagnóstico plantearse un objetivo general del que se derive la planeación, su implementación y evaluación.

Al definir la autora el término de estrategia se refiere a un plan que se proyecta con determinada estructura, encaminado casuísticamente a resolver problemas que existen en la práctica pedagógica, en el que se diseñan acciones concretas que garantizan dotar a quienes va dirigida, de conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus funciones

Haciendo un análisis de lo anteriormente abordado se puede deducir que las estrategias en el ámbito educacional:

- ✓ Se corresponden con la política educacional trazada.
- ✓ Presuponen de un análisis previo, valorándose necesidades y posibilidades de aplicación.
- ✓ Persiguen un objetivo desde corto hasta largo plazo.
- ✓ Son proyectadas de maneras conscientes, intencionadas y dirigidas a problemas de la práctica.

En estudio realizado del documento , “ Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico “ , se adquiere la información de que para obtener una estrategia como resultado científico el propósito esencial del trabajo deberá ser la proyección a corto , mediano y largo plazo de las transformaciones de un objetivo temporal y espacialmente ubicado , desde un estado real hasta un estado deseado , mediante la utilización de determinados recursos y medios que responden a determinadas líneas directrices.

Entre los rasgos esenciales de la estrategia están:

- ✓ Concepción con enfoque sistémico predominando las relaciones de coordinación, estando presente las de subordinación y dependencia.
- ✓ Una estructuración a partir de fases relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control.
- ✓ Responden a una contradicción entre el estado actual y el deseado, de un objeto concreto ubicado en el espacio y el tiempo.
- ✓ Carácter dialéctico dado por el cambio, constantes adecuaciones y articulación entre las metas y vías instrumentadas.
- ✓ Su irrepetibilidad, pues son casuísticas y válidas sólo en un momento y contexto específico.
- ✓ Deben estar presentes los siguientes elementos:
- ✓ Existencia de insatisfacciones, con respecto a objetos y procesos educativos.

- ✓ Diagnóstico de la situación.
- ✓ Objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos.
- ✓ Definición de acciones que responden a los objetivos trazados.
- ✓ Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.
- ✓ Evaluación de los resultados.

La estrategia que se propone adopta como fundamento filosófico el materialismo dialéctico. El enfoque dialéctico que presupone la unidad de la teoría con la práctica, de lo objetivo con lo subjetivo, se utilizan para la planificación, ejecución y control de la estrategia, pues en ella se combinan actividades teórico-prácticas variadas y se tienen presente los elementos objetivos y subjetivos que puedan favorecer o entorpecer su efectividad.

Se utiliza la teoría del camino dialéctico del conocimiento que parte de la percepción viva de la realidad objetiva, al pensamiento abstracto y regresa a la práctica donde se verifica y aplica el nuevo conocimiento, al diagnosticar la realidad de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica, se realiza una abstracción y se lleva a la práctica.

Se pone de manifiesto en la estrategia la relación del sujeto con el mundo material que transcurre a través de la actividad (cognoscitiva, práctica y valorativa) ya que su planificación tiene en cuenta esta relación, prevaleciendo la comunicación en la que el sujeto (miembro de la Reserva Especial Pedagógica) conoce y transforma al medio y se transforma a sí mismo.

Estos fundamentos se tienen presente en la estrategia al establecerse una conjugación armónica entre los elementos que la componen y sirven de base a los psicológicos.

Desde el punto de vista psicológico la estrategia se sustenta en el enfoque histórico cultural, se asume esta teoría en la que su máximo representante L. S. Vigostky centra su atención en el papel de la educación para propiciar el desarrollo, partiendo del diagnóstico (nivel de desarrollo real) y el ascenso a niveles superiores, hacia la posible meta (zona de desarrollo potencial).

En el diseño de las acciones y la selección del contenido se toma en consideración el

carácter mediatizado de la psiquis humana, en la que subyace la génesis de la principal función de la personalidad, la autorregulación y su papel en la transformación de la psiquis, función que tiene como esencia la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, elemento psicológico que se encuentra en la base del sentido que el contenido adquiere para el sujeto, de esta forma el contenido psíquico, sobre la base de la reflexión, se convierte en regulador del comportamiento, en este caso, dirigido al que debe caracterizar a un cuadro educacional cubano.

Se tiene presente en la preparación de la Reserva Especial Pedagógica lo aportado por dicho autor sobre la zona de desarrollo próximo, pues posibilita determinar potencialidades y necesidades de cada uno, y proyectar acciones que propicien la ayuda necesaria en cada caso para alcanzar niveles superiores.

Asumir la concepción histórico-cultural, supone una preparación de la Reserva Especial Pedagógica que tenga en cuenta el desarrollo psíquico de cada miembro, considerar el papel de la cultura y de la interacción social en la conformación de las características de la personalidad, las condiciones y predisposiciones de cada sujeto, para asumir la influencia de las condiciones externas, las características psicológicas peculiares alrededor de su edad, madurez personal-profesional y experiencia, es decir la situación social de desarrollo en el contexto en que interactúan.

La estrategia está dirigida al estudio de las posibilidades y el aseguramiento de las condiciones que propicien una elevación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica a niveles superiores, de manera que cada cual logre el dominio independiente de las funciones que le sean conferidas como cuadro, teniendo presente sus motivaciones, necesidades e intereses.

Desde el punto de vista pedagógico está sustentada en los principios de la dirección de su proceso y se tienen presente para la elaboración de la estrategia. El objeto de la pedagogía es la educación como un proceso conscientemente organizado y dirigido, por lo que la dirección educacional tiene que responder a este objeto, por ser la encargada de dirigir todo su proceso.

La estrategia se plantea además como otra de sus exigencias para la preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, la interacción de las categorías:

instrucción-educación, enseñanza-aprendizaje y formación-desarrollo, pues su variedad de acciones hacen posible que instruya y eduque, que exista una constante interacción entre el que enseña y el que aprende y coadyuve a la formación de estas jóvenes teniendo presente que la formación en su íntima relación con el desarrollo lo impulsa y además es resultado de él y viceversa.

También se considera en la estrategia el modo de actuación en la vida y para la vida, el papel de la práctica y su vínculo con la teoría para lograr la preparación profesional.

La preparación se concibe sobre la base de la plena correspondencia con las actividades de dirección que se realizan en los círculos infantiles cumpliendo las orientaciones sobre los órganos técnicos y de dirección y los documentos que deben llevarse emanados de orientaciones dadas por la dirección nacional de Educación Preescolar, por tanto, no modifica lo orientado al respecto, sino que ofrece alternativas para materializarlas adecuadamente.

Se considera oportuno el diseño de una estrategia para preparar a la REP de la Educación Preescolar teniendo en consideración las insatisfacciones existentes en cuanto al dominio de las funciones de dirección lo que frena el desarrollo de la capacidad de dirección y por ende la necesidad de proyectar acciones que las preparen a corto, mediano, y largo plazo e ir transformándose hacia el estado deseado que le permita conducir de una manera eficiente los procesos de dirección.

**- La estrategia de preparación diseñada persigue el fin:** de contribuir a solucionar la problemática que en la capacidad de dirección hoy está presente en los miembros de la REP de la educación preescolar fundamentalmente en limitaciones en las funciones de dirección.

-Se tiene en cuenta para su diseño las etapas siguientes:

**-Planeación:** en la que luego de conformar el diagnóstico de las reservas se preparan los temas que serán objeto de análisis y las formas más adecuadas de desarrollarlos así como la preparación de los ejecutores, con el fin de que estos, estén en condiciones óptimas para enfrentar la tarea, se elabora el cronograma de ejecución y se culmina con la organización del proceso.

**-Ejecución:** donde se desarrollan todos los temas previstos con anterioridad, realizándose acciones tanto desde el punto de vista grupal como individual a partir de la posibilidad que ofrece la utilización de las acciones dentro del puesto de trabajo de acuerdo a las posibilidades de cada una, las que son objeto de análisis posteriormente en las diferentes formas organizativas que se desarrollan a lo largo de la estrategia, fuera del puesto de trabajo.

**-Evaluación:** se concibe como un proceso y tiene como objetivo esencial la valoración sistemática y parcial de las transformaciones que se producen en los miembros de la REP, se emplea además la autoevaluación a partir de su propio desempeño que permite expresar opiniones y juicios críticos al respecto.

**-Tiene como objetivo general:** preparar a los miembros de la REP de la educación preescolar de modo que transformen el estado real elevando sus potencialidades al estado deseado logrando mayor calidad en el desempeño de sus funciones como dirigentes actuales de los procesos de dirección lo que contribuirá al desarrollo de la capacidad de dirección.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



## **Planeación estratégica**

### **Reunión de información y orientación a las reservas.**

**Objetivo:** Motivar a los miembros de la Reserva Especial Pedagógica para su participación activa en las acciones de la estrategia de preparación propiciando un clima favorable al respecto.

**Participantes:** entrenadoras de cuadros municipales, metodólogas de la educación preescolar, reservas.

**Dirigentes:** entrenadoras de cuadros de la Dirección Municipal de Educación.

**Fecha:** primera semana de septiembre.

**Evaluación:** valoración de criterios.

### **Conferencia**

**Tema:** Contribución de los órganos de dirección y técnicos y documentos rectores del trabajo en los círculos infantiles, al cumplimiento eficiente de las funciones de dirección.

**Objetivo:** Comprender la necesidad de dominar y ejecutar las funciones inherentes a la dirección como vía para dirigir con eficiencia los procesos de dirección.

**Forma de organizar:** conferencia.

**Recursos:** soporte magnético.

Intervención de Directora con experiencia en el cargo.

**Responsable:** autora de la tesis.

**Fecha:** septiembre.

**Evaluación:** se hará teniendo en cuenta participación en acciones prácticas dentro del puesto de trabajo y fuera de este.

### **-Orientación de la autopreparación.**

Estudio del material complementario: La preparación en el componente económico: una necesidad latente. (Anexo-4)

A partir del estudio controlarán:

- ✓ Distribución de la base material de estudio.
- ✓ Seguimiento a un producto desde su entrada al almacén hasta destino final.
- ✓ Si la despensa cumple los requisitos de economía de almacén.
- ✓ Funcionamiento de la comisión de inventario.

### **Taller # 1**

**Tema:** Control de los recursos.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la calidad de los controles realizados al área económica, previa autopreparación sobre el tema a partir de la bibliografía indicada.

**Forma de organizar:** Taller

**Recursos:** material complementario, modelos 9-09, 3-04, registros de controles realizados.

**Responsables:** técnico del área económica.

Autora de la tesis.

**Fecha:** octubre.

**Evaluación:** Habilidades mostradas en el intercambio, calidad de los registros de controles realizados.

### **Orientación de la autopreparación.**

Luego de proyectar el sistema de trabajo en cada uno de los círculos infantiles traer para el próximo encuentro: estrategia metodológica y planes de trabajo individual de la Directora y Subdirectora.

### **Taller # 2**

**Tema:** La estrategia metodológica como punto de partida para planificar el trabajo.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia de tomar como punto de partida la estrategia metodológica como vía para planificar, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en el círculo infantil, logrando un plan de trabajo individual de calidad que contribuya a una adecuada gestión de dirección.

**Forma de organizar:** Taller

**Recursos:** estrategia metodológica, planes de trabajo individual.

**Responsable:** metodóloga de la Educación Preescolar.

**Fecha:** noviembre

**Evaluación:** Por la calidad de las reflexiones realizadas.

### **Orientación de la autopreparación**

Se indica realizar resumen de:

- ✓ EMC y controles planificados y realizados durante etapa que culmina.
- ✓ Seleccionar un registro de EMC realizado y dos visitas de control (en caso de ser Directora una debe ser al área económica).
- ✓ Responder: ¿Cómo consideras la autopreparación realizada?
- ✓ ¿Cuándo y cómo hiciste el análisis?
- ✓ A tu juicio dónde estuvieron tus carencias.

### **Taller # 3**

**Tema:** Los EMC y visitas de control.

**Objetivo:** Intercambiar sobre la necesidad de desarrollar E.M.C y visitas de control con calidad, para contribuir a la realización de sus análisis con seguridad y confianza, alcanzando niveles superiores en la gestión de dirección.

**Forma de organizar:** Taller

**Recursos:** registros de E.M.C y visitas de control realizados.

**Responsable:** autora de la tesis.

**Fecha:** diciembre

**Evaluación:** por la calidad de los aspectos registrados durante la autopreparación y seguridad que van mostrando en las respuestas dadas.

**-Entrenamiento metodológico conjunto.**

**Objetivo:** Constatar la preparación alcanzada por las reservas a través de las habilidades demostradas en el desempeño de sus cargos, teniendo en cuenta las preparaciones recibidas.

**Forma de organizar:** entrenamiento metodológico conjunto.

**Recursos:** dependencias de los círculos infantiles, sistema de trabajo, registros de visitas realizadas.

**Responsables:** Metodólogas de la Educación Preescolar, autora de la tesis.

**Fecha:** enero

**Evaluación:** se hará teniendo en cuenta capacidad de dirección mostrada según indicadores de la guía de observación. (Anexo-1) y los análisis autocríticos que sean capaces de hacer.

#### **Taller # 4**

**Tema:** Los órganos técnicos y de dirección.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la necesidad de una adecuada planificación del trabajo como punto de partida para la ejecución exitosa del mismo, a partir del desarrollo de los órganos de dirección y técnicos.

**Forma de organizar:** Taller

**Recursos:** power point.

**Responsable:** autora de la tesis.

**Fecha:** febrero

**Evaluación:** por la calidad de los análisis realizados y seguridad al exponer cómo se preparan para el desarrollo de los órganos de dirección y técnicos.

#### **Orientación de la autopreparación.**

Se orienta según diagnóstico la realización de las siguientes acciones:

Dar salida desde la estrategia metodológica a las siguientes actividades y materializarlas a través de todo el sistema de trabajo hasta llegar al control.

✓ Análisis del nivel de desarrollo alcanzado por los niños y niñas.

- ✓ Preparación de la familia.
- ✓ Preparación de un docente.
- ✓ Trabajo con la obra martiana
- ✓ Análisis plan de prevención e ilegalidades.

### **Taller # 5**

**Tema:** Organización del sistema de trabajo en el círculo infantil.

**Objetivo:** Intercambiar sobre el modo de darle salida a las actividades de las institución a partir de la estrategia y su materialización en todo el sistema de trabajo incluyendo el control de las mismas.

**Forma de organizar:** taller

**Recursos:** pancartas, informes elaborados.

**Responsable:** autora de la tesis.

**Fecha:** marzo

**Evaluación:** por el nivel de desarrollo mostrado en el intercambio y motivación por superar las dificultades.

### **Desarrollo de las acciones de la estrategia**

–Dada las carencias mostradas en el dominio de las funciones de dirección la primera acción que emprende la autora fue impartir una **conferencia**.

**Tema:** Contribución de los órganos de dirección y técnicos y documentos rectores del trabajo en los círculos infantiles para el cumplimiento eficiente de las funciones de dirección.

En su desarrollo a partir de visualizar testimonio de directoras con experiencias en el tema; se explica la necesidad de ver la planificación, organización, control y el mando como un todo y no como funciones aisladas pues una depende de las otras para alcanzar éxitos en la labor de dirección; al respecto se pusieron varios ejemplos, uno fue que si en el Círculo Infantil no se planifica adecuadamente las interrelaciones de trabajo del Consejo de Dirección entonces ¿podría organizarse todos los procesos que ocurren?, ¿podría controlarse todas las actividades del día de manera sistemática? Se

puntualizó sobre el funcionamiento de los órganos de dirección y los documentos que por su importancia deben tener presente las directoras y subdirectoras y cómo con una instrumentación sistemática y correcta, permite facilitar el trabajo de dirección, a partir de una planificación precisa de las diferentes actividades, de una distribución del tiempo que posibilite priorizar el asesoramiento y control a cada docente y por consiguiente calidad en los procesos de dirección y en la dirección del proceso educativo, que estos documentos les sirven además como soporte organizativo y de proyección del trabajo en función de las prioridades. Otro aspecto esencial que se analizó fue que el éxito del trabajo en las instituciones parte de la organización que la Directora haga del sistema de trabajo.

- ✓ Órganos técnicos y de dirección que se explican: Cátedra martiana, Consejo de Dirección, Colectivo de Ciclo y Consejo de Círculo Infantil.
- ✓ Documentos que elaboran las Directoras y en los que participan las subdirectoras: convenio colectivo, estrategia metodológica, planes individuales de los docentes, cortes evaluativos de docentes, plan de trabajo individual de la Directora, Subdirectora y Administradora, interrelaciones de trabajo del Consejo de Dirección, control de la adaptación, registros de entrenamientos metodológicos conjuntos, acuerdos del colectivo de ciclo, acta del Consejo de Dirección, planes para la defensa.
- ✓ A partir de aquí se comienza con el primer taller fuera ya del puesto de trabajo, forma que se adoptó por lo general durante el período de puesta en práctica de la estrategia.

### **Taller # 1.**

**Tema:** Control de los recursos.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la calidad de los controles realizados al área económica, previa autopreparación sobre el tema a partir de la bibliografía indicada.

¿Te agradó el material complementario?

A partir de esta pregunta y del análisis de los registros realizados como parte de los controles se propiciaron reflexiones a fin de comparar cómo lo hacían antes del contar con el material complementario y de qué les ha servido contar con él:

¿Por qué no controlaban sistemáticamente el área económica?

¿Qué pensaron cuando leyeron el material complementario?

¿Les sirvió como verdadero soporte para el control a un área tan compleja como la economía?

Compara un registro de control realizado antes del estudio del material con los realizados como parte de la autopreparación para el taller.

Teniendo en cuenta que en el material, se exponen gran variedad de ejemplos se realizó trabajo en equipos utilizándose tarjetas de estibas y modelo de 9-09 ya que la metodología para su llenado constituye un elemento imprescindible por ser modelos oficiales.

Este tema fue objeto de control en los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos que como parte de la estrategia se realizaron y que serán objeto de explicación.

## **Taller # 2**

**Tema:** La estrategia metodológica como punto de partida para planificar el trabajo.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia de tomar como punto de partida la estrategia metodológica como vía para planificar, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en el círculo infantil, logrando un plan de trabajo individual de calidad que contribuya a una adecuada gestión de dirección.

¿Contribuyen mi estrategia metodológica y plan de trabajo individual a una interrelación lógica de las funciones de dirección que debo cumplir? ¿Propicio con ambos una planificación científica del trabajo, una organización y control de las actividades de mi Círculo Infantil y lo hago con seguridad y confianza?

Tomando en consideración estas interrogantes planteadas al inicio del taller se formaron equipos donde cada integrante intercambió sus documentos, para analizarlos se distribuyeron tarjetas con las siguientes preguntas, que les servirán de guía para el análisis.

¿Está elaborada la estrategia a partir del Convenio Colectivo?

¿Se incluyen en el plan de trabajo las acciones de carácter metodológico o de superación materializadas en colectivo pedagógico, talleres, actividades demostrativas y abiertas?

¿Está plasmado el sistema de EMC y controles que se necesitan para resolver los problemas?

¿Se precisan con claridad los plazos para realizar las acciones?

¿En los planes de trabajo individual se plasman las actividades que la directora y subdirectora van a realizar de manera personal?

¿Estas actividades se derivan de las afectaciones del municipio y de las concebidas en la estrategia metodológica.

¿Se incluye en el plan individual de la directora los controles necesarios al componente económico y en el de las subdirectoras como una acción de preparación por constituir reserva de la Dirección?

¿La planificación de los EMC se realiza cumpliendo frecuencias establecidas para cada una?

En base a las respuestas se realizaron las reflexiones críticas y luego de perfeccionar los sistemas de trabajo de sus propios centros fue seleccionado uno para exponerlo, mostrándose cómo lograr coherencia a partir de la estrategia metodológica hasta llegar a los planes de trabajo individual en acciones concretas, utilizando la mayor parte del tiempo al asesoramiento y control de los docentes y administradora.

### **Taller # 3.**

**Tema:** Los EMC y visitas de control.

**Objetivo:** Intercambiar sobre la necesidad de desarrollar EMC y visitas de control con calidad, para contribuir a la realización de sus análisis con seguridad y confianza, alcanzando niveles superiores en la gestión de dirección.

¿Asesoro y controlo si mis subordinados sistemáticamente y con la calidad requerida?

¿Me muestro segura al realizar los análisis correspondientes?

Se organizó el aula en forma de círculo y utilizando una ruleta se inició la exposición y debate según correspondía, del resumen que cada una tenía de su propio trabajo.

Durante el debate y lluvia de ideas se fue reflexionado con respecto a la necesidad de cumplir con los EMC y controles que se planifican, se precisó por una directora con experiencia acerca del modo de realizar los registros de entrenamientos y de la

importancia de autoprepararse con profundidad para poder sentirse seguros al realizar los análisis correspondientes.

### **Entrenamiento Metodológico Conjunto**

Posterior a los talleres anteriores se organiza un EMC donde participan las REP de la muestra a partir de equipos de trabajo en diferentes Círculos Infantiles los que según objetivos trazados se dan diferentes misiones.

Misiones a cumplir luego de escuchar caracterización del centro:

#### **Equipo 1.**

Análisis de la planificación y ejecución de EMC a partir de la estrategia metodológica y materializado sus planes de trabajo individual, tomando como referencia los meses de noviembre y diciembre.

#### **Equipo 2.**

Revisión de los planes de trabajo individual valorando salida a todas las actividades previstas para su etapa en la estrategia metodológica.

#### **Equipo 3.**

Análisis de las visitas de control planificadas y ejecutadas intercambiando con los docentes sobre el modo en que se han realizado los análisis. Valorar la calidad y variedad de controles realizados al área económica.

La sesión de trabajo cerró con una exposición de cada equipo sobre aspectos positivos y negativos de lo muestreado dando sugerencias al respecto.

Se evalúa la capacidad de dirección de cada participante por la calidad con que realiza las acciones, utilizando los diferentes indicadores de la guía de observación.

#### **Taller # 4.**

**Tema:** Los órganos técnicos y de dirección.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la necesidad de una adecuada planificación del trabajo como punto de partida para la ejecución exitosa del mismo, a partir del desarrollo de los órganos de dirección y técnicos

¿Muestra coherencia mi sistema de trabajo a partir del desarrollo de los órganos técnicos y de dirección de manera que se planifiquen y organicen con calidad las actividades previstas? ¿Cumplen sus verdaderas funciones los órganos de dirección y técnicos que dirijo?

¿Me autopreparo adecuadamente para el desarrollo de los órganos de dirección lo que propicia que me sienta más segura?

Se inició el taller usando diferentes sistemas de trabajo previamente elaborados y con intencionadas insuficiencias, donde por equipos se analizan y explican como estarían mejor para lograr que sean coherentes, los equipos oponentes dan sus valoraciones, llegando finalmente a un consenso.

Quienes tengan debajo de su mesa una tarjeta roja explicarán el modo en que se autoprepararon, para desarrollar los consejos de dirección o colectivos de ciclos.

Se les invita a responder para ello las siguientes preguntas

¿Realmente me autopreparo?

¿Cuándo no lo hago, cómo me siento al desarrollarlos?

## **Taller # 5.**

**Tema:** Organización del sistema de trabajo en el círculo infantil.

**Objetivo:** Intercambiar sobre el modo de darle salida a las actividades de la institución a partir de la estrategia y su materialización a lo largo de todo el sistema de trabajo incluyendo el control de las mismas.

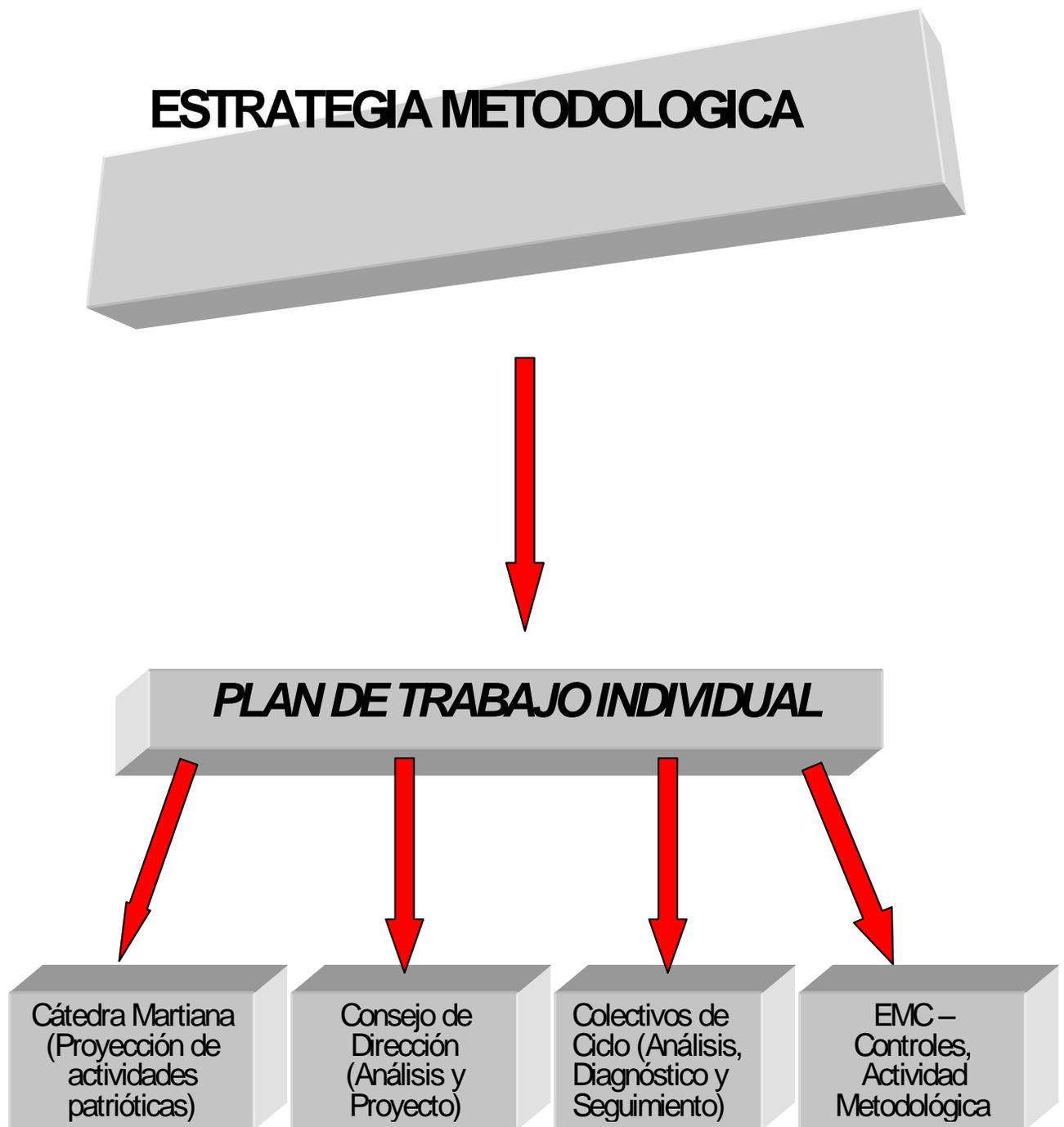
¿Logré organizar el trabajo de mi círculo porque lo planifiqué correctamente?

¿Me preparé con profundidad para controlarlo con seguridad y confianza?

Para el desarrollo del taller se dividió el aula en dos equipos, uno de ellos era el encargado de exponer como le fueron dando salida, a las actividades previamente indicadas, a lo largo de todo el sistema de trabajo y el equipo oponente daba sus criterios al respecto.

Se fue logrando durante el desarrollo un clima favorable dándose sugerencia a los ponentes de cómo perfeccionar el trabajo en lo que respecta fundamentalmente al

control y la seguridad al hacerlo, se culminó explicando un esquema relacionado con el contenido trabajado.



### **2.3- Aplicación de la propuesta**

La aplicación de la propuesta resultó importante pues se ajustó específicamente a las necesidades de la REP y a las características de los cargos que desempeñan.

Se tuvo en cuenta para abordar los contenidos, las indicaciones que para la educación preescolar fueron precisadas por la Dirección Nacional de Educación donde se considera que el desarrollo del trabajo en las instituciones parte de la organización y planificación del trabajo.

La estrategia se aplicó como parte de la diseñada por la Dirección Municipal de Educación y dando cumplimiento a diferentes acciones de la Dirección Provincial de Educación por ser la autora de la tesis reserva del departamento de cuadro de esa instancia.

Se tuvieron presente en todo momento y a través de todas las acciones ejecutadas la planeación, ejecución y la evaluación.

Se instrumentaron acciones desde el puesto de trabajo en las que demostraron en el propio desempeño de sus funciones el desarrollo de los conocimientos, hábitos y habilidades y qué necesitan para el cargo que ocupan y para el que se preparan, el resto de las acciones se desarrollaron fuera del puesto de trabajo en las que se propiciaron debates, reflexiones y valoraciones inherentes a las funciones de dirección.

Para iniciar su instrumentación se realizó una reunión con la REP de la muestra seleccionada donde se reflexionó con respecto a las insuficiencias presentadas en su desempeño y se les comunicó cual iba a ser la estrategia a seguir para contribuir al desarrollo de su capacidad de dirección partiendo del dominio de las funciones que como cuadro cumplen.

Para el desarrollo de los diferentes temas se contó con el apoyo de las metodólogas de la Educación Preescolar, funcionarios del Área Económica y jefa del Departamento de Cuadros quienes demostraron una eficiente preparación y comprendieron la necesidad de sistematizar la preparación de la REP teniendo en cuenta sus necesidades.

Durante la aplicación las participantes se mostraron motivadas por prepararse, siendo algo positivo en la asimilación de los conocimientos que se les brindaron.

## **2.4-Comprobación de la efectividad de la propuesta.**

La estructuración del diseño metodológico de la investigación culmina con una tarea que se considera determinante en la solución del problema científico, relacionada con la comprobación de la efectividad de la estrategia de preparación a la REP de la educación preescolar para el desarrollo de la capacidad de dirección a partir del dominio de las funciones de dirección.

Para el cumplimiento de lo anteriormente expresado se aplicaron dos instrumentos.

**Entrevista grupal a la REP** (anexo-5) con el objetivo de conocer la valoración de estas acerca de la utilidad y efectividad de las acciones desarrolladas en la estrategia. Derivada de las intervenciones que se produjeron en el debate de la temática sometida a consideración se llegaron a las siguientes inferencias a partir del grado de consenso expresado por las participantes:

- ✓ Son del criterio que las formas organizativas empleadas satisfacen las expectativas que tenían al inicio de la preparación.
- ✓ Argumentan que es muy necesaria la conjugación de las acciones teóricas con las prácticas, pues permiten elevar su nivel de preparación con más facilidad.
- ✓ Consideran necesario que se ejecuten acciones fuera y dentro del puesto de trabajo, argumentando que en el puesto de trabajo es donde se materializa su desempeño, pero que es importante también apropiarse de la teoría.
- ✓ Manifiestan que fue muy acertada la idea de insertar un EMC a mediados de la estrategia pues permitió realizar un corte acerca de los aciertos y desaciertos de las acciones y del desarrollo que se va alcanzando coadyuvando a perfeccionar la preparación.
- ✓ Son del criterio que los contenidos tratados como parte de la estrategia les resultaron interesantes, asequibles y necesarios, y todas afirman que adquirieron mayor dominio de las funciones que como cuadros tienen que desarrollar.
- ✓ Manifiestan que la aplicación de la estrategia fue muy buena y argumentan que se continúe ejecutando con otros temas que no dominan y que pueden resultar interesantes relacionados con estilos de dirección, y liderazgo.

- ✓ Son del criterio que se sienten con mayor preparación para el desarrollo del trabajo de dirección luego de ejecutadas las acciones, aún cuando reconocen que les falta eficiencia en los controles realizados y que deben continuar perfeccionando la planificación del sistema de trabajo.

### **Observación al desempeño de las REP en EMC(.anexo-6)**

Se observaron a las 13 REP desempeñándose en sus centros laborales como parte de un EMC donde realizaron un sistema de acciones previamente orientadas los resultados obtenidos se aprecian a continuación.

Nro.	Indicadores a evaluar	Escala de valoración					
		1	2	3	4	5	Prom.
1	Habilidad para insertar en el plan de trabajo individual todas las actividades de la etapa			5	7	1	3.6
2	Realización sistemática de entrenamientos metodológicos conjuntos.			4	5	4	4.0
3	Utilización de variadas vías de trabajo metodológico.			5	5	3	3.8
4	Efectividad del control que ejerce a los miembros del colectivo pedagógico.			6	5	2	3.6
5	Profundidad mostrada en cada uno de los análisis realizados.			4	7	2	3.8
6	Oportunidad que le da a los subordinados para intervenir y dar sugerencia en consejo de dirección y colectivo de ciclo.			3	5	5	4.1
7	Habilidades mostradas en la organización del trabajo.			3	6	4	4.1
8	Motivación que muestran al ejecutar las funciones de direcciones.			1	9	3	4.2
							3.9

Como se aprecia en los datos mostrados se observaron avances en cada uno de los indicadores a partir de la introducción de la variable independiente lo que permitió ubicar a todas las reservas de la muestra en las escalas valorativas entre 3 y 5, existiendo un aumento en el promedio general de cada indicador lo que se aprecia a

continuación en la siguiente tabla (anexo-7) que muestra la comparación establecida en la observación del desempeño de la REP durante los EMC, en la determinación de necesidades y después de aplicada la variable independiente.

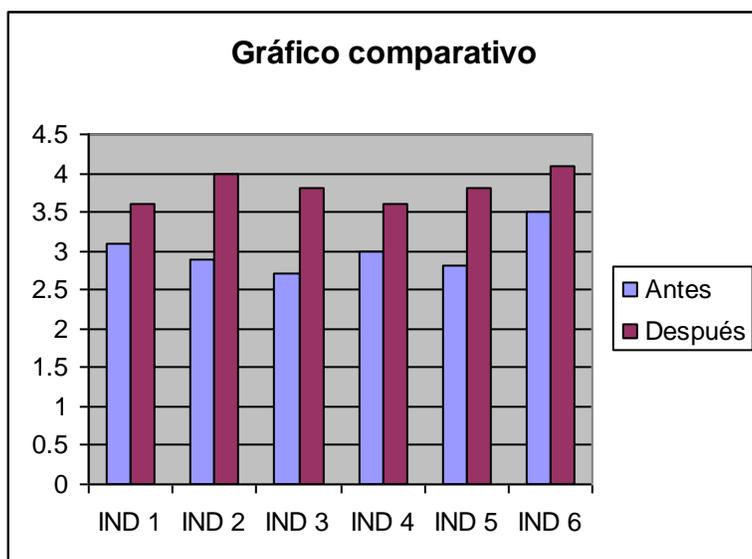
Nro	Indicadores a evaluar	Escala de Valoración(Antes)						Escala de Valoración(Después)					
		1	2	3	4	5	Prom.	1	2	3	4	5	Prom.
1	Habilidad para insertar en el plan de trabajo individual todas las actividades de la etapa		2	8	2	1	3.1			5	7	1	3.6
2	Realización sistemática de entrenamientos metodológicos conjuntos.		4	7	1	1	2.9			4	5	4	4.0
3	Utilización de variadas vías de trabajo metodológico.		5	6	2		2.7			5	5	3	3.8
4	Efectividad del control que ejerce a los miembros del colectivo pedagógico.		2	8	3		3.0			6	5	2	3.6
5	Profundidad mostrada en cada uno de los análisis realizados.		3	9	1		2.8			4	7	2	3.8
6	Oportunidad que le da a los subordinados para intervenir y dar sugerencia en consejo de dirección y colectivo de ciclo.		1	6	4	2	3.5			3	5	5	4.1
7	Habilidades mostradas en la organización del trabajo.									3	6	4	4.1
8	Motivación que muestran al ejecutar las funciones de dirección									1	9	3	4.2

Queda demostrado el desarrollo que ha ido alcanzando la REP en la capacidad de dirección a partir del dominio más efectivo de las funciones de dirección, visto:

- ✓ En un aumento de espacios destinados al asesoramiento y control de los docentes, realización de EMC y usos de diferentes vías para el trabajo metodológico, por tanto son más reducidos y concretos los momentos para el análisis de situaciones presentadas y la escritura de documentos e informes.
- ✓ Se muestran más seguras al dirigir actividades y solicitan y escuchan el criterio oportuno de los subordinados con mayor frecuencia.
- ✓ Aún no es totalmente efectivo el control a todas las actividades que se desarrollan en las instituciones, quedando algunos que se proyectan y no se realizan por diferentes causas, o se hacen y el análisis tarda mucho en realizarse.
- ✓ Los análisis que realizan sí los hacen con mayor profundidad pues la autopreparación es mayor.
- ✓ Los planes de trabajo han ganado en calidad pero no siempre se proyectan todas las actividades necesarias como, afectaciones de la Dirección Municipal de Educación y preparación para los EMC.
- ✓ Mostraron por lo general mayores habilidades para organizar las actividades fundamentales que se desarrollan en los círculos a partir de la proyección de las interrelaciones de trabajo del consejo de dirección y los análisis realizados en los diferentes órganos de dirección y técnicos.
- ✓ Se mostraron motivadas al ejecutar las acciones y abiertas en la aclaración de dudas y señalamientos realizados.

A continuación se refleja gráficamente los avances descritos en la valoración anterior.

**Gráfico-3. Comparación del promedio alcanzado en cada indicador evaluado a la REP, en los EMC, durante la determinación de necesidades y después de aplicada la variable independiente.**



Realizándose un análisis comparativo de los instrumentos aplicados en el diagnóstico inicial y la comprobación de la efectividad se infiere que:

- ✓ Emplean la mayor parte del tiempo en el asesoramiento a los docentes y en la medida en que se han preparado se sienten más seguras en los análisis.
- ✓ El número de visitas al área económica ha aumentado y se hacen con mayor calidad.
- ✓ Se sienten motivadas en la profundización de sus conocimientos en aras del dominio de sus funciones como cuadros, lo que contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección.
- ✓ En el estilo de dirección se tiene más en cuenta la participación de docentes con experiencias y demás miembros del consejo de dirección.

Toda la explicación anterior permite analizar que luego de introducida la variable independiente los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la muestra adquirieron una preparación que les permitió desarrollar con mayor seguridad las funciones de dirección lo que se traduce en un mayor desarrollo de la capacidad de dirección.

La preparación de la REP constituye una prioridad del Ministerio de Educación, del Partido y del Estado Revolucionario Cubano, este imperativo insita a la búsqueda y alternativas que posibiliten la constante y permanente preparación de estas jóvenes, fundamentándose desde el enfoque de una estrategia dirigida a su desarrollo como cuadro, en aras de desarrollarles la capacidad de dirección a través del cumplimiento de sus funciones.

Los métodos e instrumentos aplicados para constatar el estado actual del problema permitieron conocer que existen insuficiencias en el desarrollo de la capacidad de dirección de la REP al no dominar adecuadamente las funciones de dirección.

La propuesta de la estrategia dirigida a la REP se concibe y distingue por su estructuración en objetivos, acciones dentro y fuera del puesto de trabajo, la evaluación cualitativa y constituye una vía que se ajusta al desempeño de los cuadros de los círculos infantiles.

La implementación de la estrategia de preparación permitió comprobar la efectividad en el desarrollo de la capacidad de dirección de la REP a partir del cumplimiento de sus funciones, manifiesto en los resultados alcanzados.

La propuesta de estrategia de preparación debe ser utilizada con todas las REP una vez que se inicien en cargos de dirección.

El material complementario para la preparación elemental en el componente económico resulta útil si es consultado por los cuadros de dirección de la Educación Infantil.

## Anexo # 1

### Guía de observación al desempeño alcanzado como parte del EMC

**Objetivo:** Constatar habilidades mostradas en el cumplimiento de las funciones asignadas en EMC.

Nro.	Indicadores a evaluar	Escala de valoración					
		1	2	3	4	5	Prom.
1	Habilidad para insertar en el plan de trabajo individual todas las actividades de la etapa						
2	Realización sistemática de entrenamientos metodológicos conjuntos.						
3	Utilización de variadas vías de trabajo metodológico.						
4	Efectividad del control que ejerce a los miembros del colectivo pedagógico.						
5	Profundidad mostrada en cada uno de los análisis realizados.						
6	Oportunidad que le da a los subordinados para intervenir y dar sugerencia en consejo de dirección y colectivo de ciclo.						

## **Anexo # 1-a**

### **Instructivo para evaluar dimensión procedimental en la observación**

La escala valorativa es de 5 puntos con los siguientes criterios valorativos.

- ✓ El 1 significa que es absolutamente negativo, que nunca se hace.
- ✓ El 3 significa el término intermedio entre el 1 (todo mal) y el 5 (todo bien), porque existen factores tanto positivos como negativos
- ✓ Tanto el 2 como el 4, significan estados intermedios, que van hacia lo negativo (2) o hacia lo positivo (4)

## Anexo # 2

### Encuesta a Reservas Especiales Pedagógicas.

**Objetivo:** Constatar el nivel de preparación que tiene la REP con respecto a las funciones de dirección.

A continuación ponemos en sus manos el siguiente cuestionario el que necesitamos responda con sinceridad para favorecer al resultado de la investigación.

1. ¿Cómo usted evalúa el dominio que tiene sobre las funciones de dirección?

Muy alto \_\_\_\_ alto \_\_\_\_ medio \_\_\_\_ bajo \_\_\_\_ muy bajo \_\_\_\_

2. Según su experiencia cuáles son las tareas que prioriza en la planificación del trabajo.

- Las que considera más importante \_\_\_\_\_
- Las que aparecen en la estrategia metodológica \_\_\_\_\_
- Las urgente \_\_\_\_\_
- Las que aparecen de acuerdo a los problemas que se presentan \_\_\_\_\_
- Las afectaciones de la Dirección Municipal de Educación.

3. Cuando realiza controles a los subordinados.

- Hace el análisis de inmediato \_\_\_\_\_
- Lo escribe y luego de varios días lo analiza \_\_\_\_\_
- No lo analiza por no escribirlo y lo olvida \_\_\_\_\_
- Lo vuelve a controlar en base a las dificultades \_\_\_\_\_

a) ¿Quedan aspectos que no pueda controlar por no saber cómo hacerlo? \_\_\_\_\_  
¿Cuáles?

b) ¿Cómo usted valora la calidad de los controles que realiza?

Muy alta \_\_\_\_ alta \_\_\_\_ media \_\_\_\_ baja \_\_\_\_ muy baja \_\_\_\_

4. ¿Al dirigir EMC y órganos de dirección y técnicos lo hace con seguridad y confianza que le permita comprometer al colectivo pedagógico?

Siempre \_\_\_\_ en ocasiones \_\_\_\_ nunca \_\_\_\_ casi siempre \_\_\_\_

Casi nunca \_\_\_\_ desconozco como hacerlo \_\_\_\_\_

5. Ocupar cargos de dirección

La motiva mucho \_\_\_\_\_ No está motivada \_\_\_\_\_ La motiva \_\_\_\_\_

La motiva pero necesita tener mayor dominio de las funciones a realizar \_\_\_\_\_

Siente poca motivación por no estar preparada \_\_\_\_\_

## **Anexo # 2-b**

### **Escala valorativa para valorar preguntas 1 y 3 –a de la encuesta aplicada a la REP**

Muy alto-Domina con amplitud todas las funciones de dirección. Controla con gran profundidad todas las actividades del proceso educativo.

Alto-Domina pero posee imprecisiones en algunas de las funciones. Controla con calidad.

Medio- Domina aspectos elementales relacionados con las funciones de dirección. Los controles realizados en ocasiones son superficiales.

Bajo – Dominan mínimos aspectos relacionados con las funciones de dirección. Los controles realizados carecen de calidad y profundidad.

Muy bajo – No dominan nada referente a las funciones de dirección. Los controles casi no se realizan y son muy superficiales.

### **Anexo # 3**

#### **Análisis de los productos del proceso pedagógico.**

**Objetivo:** Constatar en los informes de visitas realizadas a los centros, insuficiencias detectadas en relación con las funciones de dirección.

#### **Documentos analizados:**

Informes de visitas realizadas a los centros.

#### **Aspectos a analizar:**

- ✓ Limitaciones en la planificación del trabajo.
- ✓ Aprovechamiento de las diferentes vías de trabajo metodológico, incluyendo los EMC, en función del asesoramiento de los docentes y calidad de los controles realizados.
- ✓ Calidad de las actas de los consejos de dirección en función de las intervenciones que realizan sus miembros.
- ✓ Seguridad y firmeza que han mostrado en el desempeño de sus funciones durante la realización de las visitas.

## **Anexo # 3-a**

### **Análisis de los productos del proceso pedagógico.**

**Objetivo:** Constatar en los certificados de evaluación valoraciones acerca del desarrollo de la capacidad de dirección de la REP a partir del cumplimiento de sus funciones.

### **Documentos analizados:**

Certificados de evaluaciones profesoraes

### **Aspectos a analizar:**

- ✓ La planificación del sistema de trabajo.
- ✓ Utilización del EMC como método y estilo de trabajo.
- ✓ Aprovechamiento de las diferentes vías de control a los integrantes del colectivo pedagógico
- ✓ Relaciones con los subordinados en función de aprovechar sus criterios a favor de los resultados del trabajo.
- ✓ Nivel de seguridad que ha alcanzado en el desempeño de sus funciones.

## **Anexo # 4**

**Material complementario para la preparación de la REP en el componente económico.**

# **LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DE DIRECCIÓN EN EL COMPONENTE ECONÓMICO: UNA NECESIDAD LATENTE.**

**Autoras:** Dairy Vargas Gutiérrez  
Yaritza Moya Caballero  
María del Carmen Hernández Noda

*La eficiencia, palabra muchas veces repetida a lo largo del proyecto de Resolución Económica, debe transformarse de conceptos económicos, en modos de actuar, controlar, exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador. (Lineamientos generales para la confección y/o de los planes de prevención. 2006).*

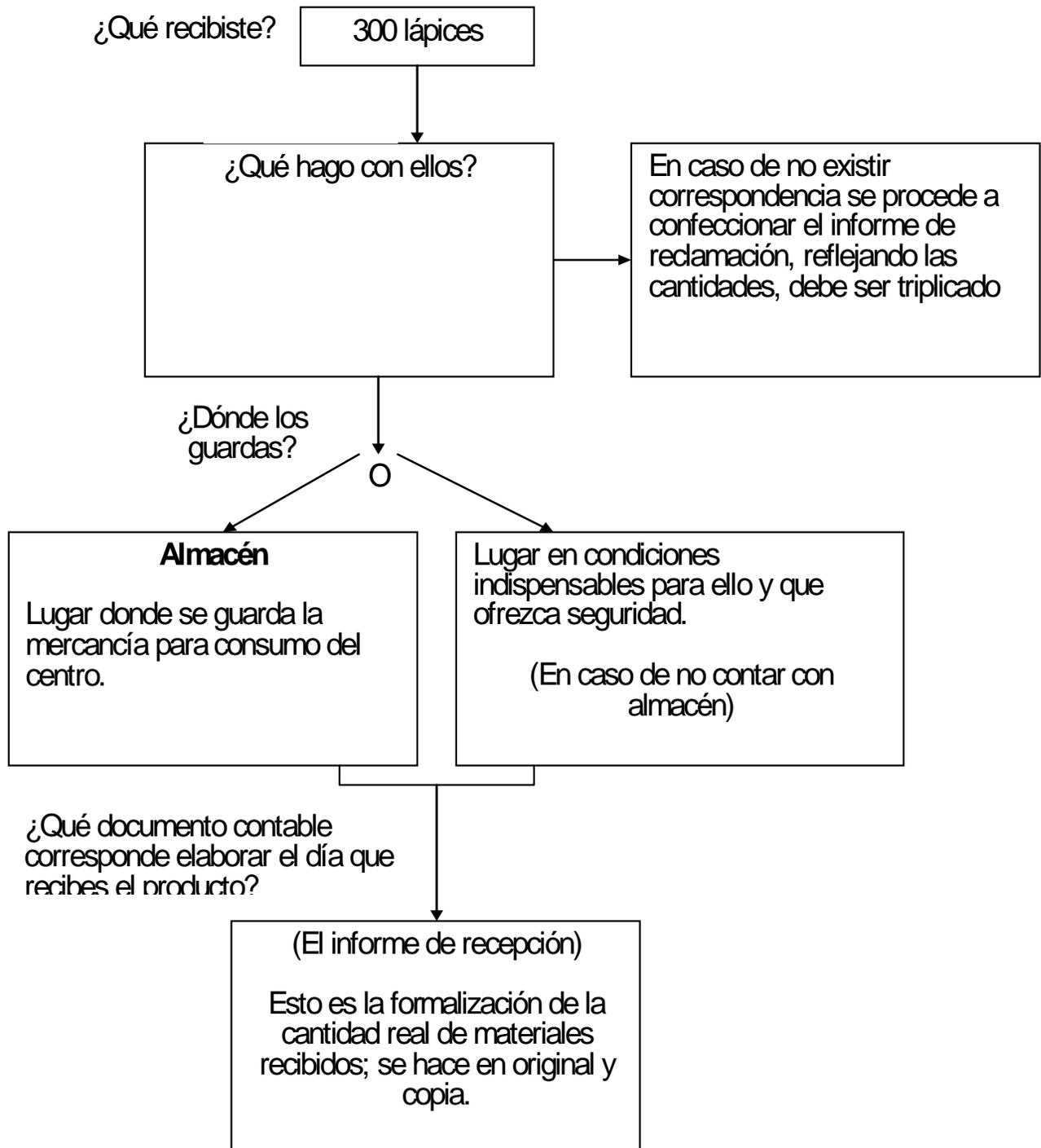
Compañero Cuadro de Dirección; en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel, y que el control del uso eficiente de los recursos deberá ser interno al mecanismo de gestión, y no dependerá únicamente de comprobaciones externas, estos elementos constituyen los antecedentes fundamentales en que se basa la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, en lo cual nos enfrascamos hoy para su implementación, de ahí la importancia que tiene estar preparados en el componente económico para poder percatarnos de violaciones y procedimientos incorrectos una vez puesto el recurso a disposición del centro, debemos ser capaces además de instaurar un control interno que permita dar al centro una seguridad razonable, y además poner en vigor la uniformidad de que el control es responsabilidad de todos y como máximo responsable el director.

Para el logro de tales fines ponemos en sus manos un material que le facilitará la preparación elemental, para lograr el control oportuno y eficaz de los recursos.

## ¿Qué hacer con la mercancía que llega a tu centro?

## ¿Cómo es el proceder a cumplimentar por la administradora para el control de la mercancía?

Veamos un ejemplo



INFORME DE RECEPCIÓN



Centro Que entrega: \_\_\_\_\_

Centro que recibe: \_\_\_\_\_

Cuenta	Descripción	U/M	Cantidad	Precio	Importe	Saldo
190	Lápices	u	300	0.20	60.00	300
Importe total		\$ 60.00				

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Firma del administrador: \_\_\_\_\_

No 1

Entonces: ¿Dónde controlas el producto que tienes en existencia?



SNC 3-04

Tarjeta de estiba							
Almacén _____							
Cuenta 190		Precio		U/M		Cantidad	
		0.25		u		300	
Fecha	No	Clave	Cantidad	Salida	Saldo	Firma	
D	M	32	300	-	300		
5	4						

¿Cómo le das salida del almacén?

1. Estudio del folleto que establece las normas de distribución para cada curso y otras orientaciones de la instancia superior.

2.- Solicitud de materiales con el objetivo de formalizar el pedido de las mismas (previo listado entregado al almacén con el nombre y responsabilidad de cada persona autorizada para ello.)

Solicitud de materiales		
Para: 6to año de vida		D M A 5 5 05
Producto	U/M	Cantidad
Lápices	u	40
Matrícula 6to año de vida: 40		
2 lápices por niño		
Solicitado por: _____	Recibido por: _____	
		No 1

¿Qué documento  
avala la salida de esa  
solicitud?



El vale de entrega o devolución

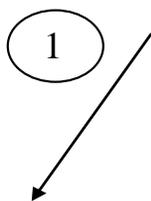
Documento que ampara la salida de la mercancía del almacén de la escuela (conocido como vale de salida).

Vale de salida					
Grupo, año o departamento:			(subdirectora)		
Cuenta	Producto	U/M	Cant.	Precio	Importe
190	Lápices	u	40	0.20	8.00
2 lápices por niño de 6to año de vida					
Despachado por: _____			Recibido por: _____		
Nombre, apellidos y firma			Nombre, apellidos y firma		
Nb.					

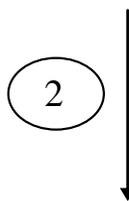
Recuerda que: a todos los productos que se extraen del almacén se les tiene que dar baja ¿Dónde?

En la tarjeta de estiba SNC 3-04, la que tiene que estar actualizada al cerrar el almacén diariamente.

Si en otro momento del curso entra el completamiento de libretas. . .



Si tienen el mismo precio se refleja en la nueva tarjeta de estiba.



Si el precio es diferente: se habilitará una nueva tarjeta.

**Ante una devolución de cualquier medio en poder de los alumnos o docentes, va a una tarjeta de estiba nueva.**

II- ¿Cómo controlamos el recurso que sale del almacén? (Para uso de docentes, niños y otros).

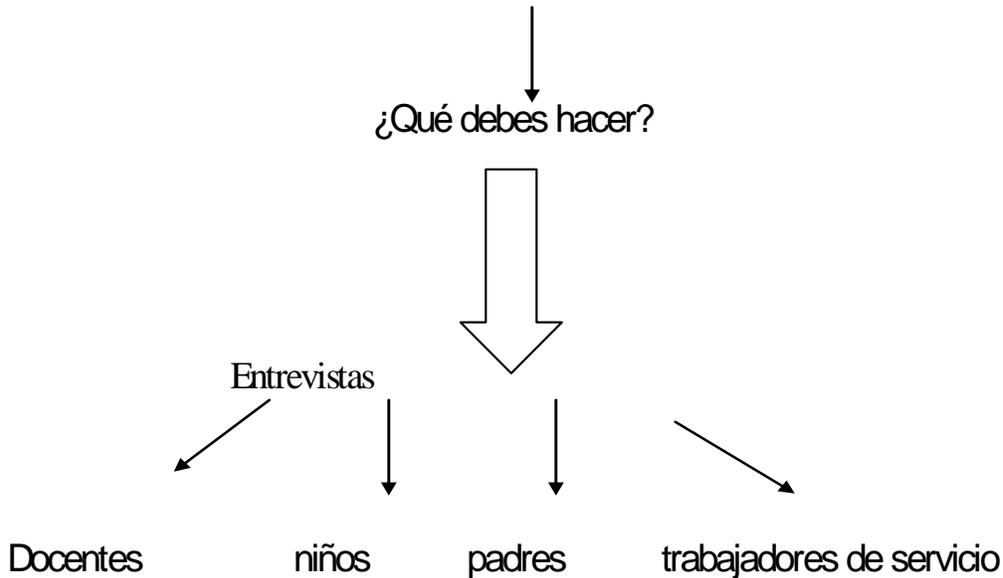


Recuerda que: se separan los materiales gastables y duraderos.

b) Los padres, docentes y trabajadores firman después de tener el medio en su poder.

c) En los libros de textos se reflejarán los folios y en el vestuario las tallas

- ¿Puedes conformarte porque la tarjeta de estiba esté actualizada y que se haga dado baja de forma inmediata al material extraído del almacén? ¡NO!

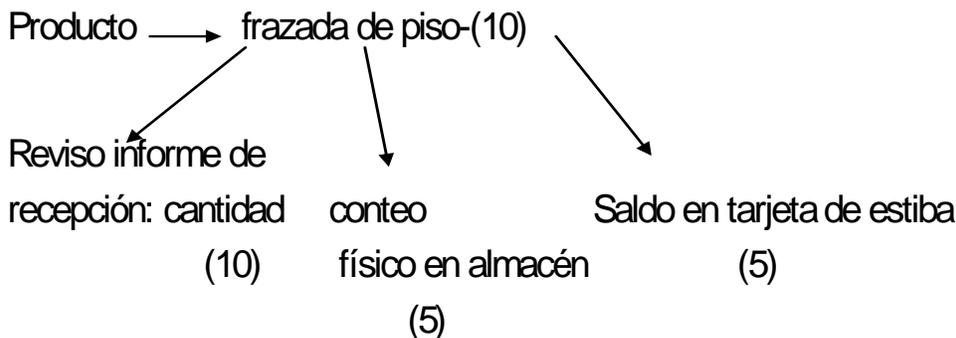


***Debes saber que: si le das un seguimiento sistemático al destino final de todos los productos que tienen en uso, tendrás en control económico del centro que diriges a la altura de las exigencias actuales.***

¿Controlas tu almacén?

¿Conoces el modo o la vía de realizarlo en tu círculo?

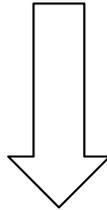
Te lo ilustramos a través de un ejemplo:



¿Las restantes 5 frazadas se distribuyeron según lo establecido?

- Reviso los vales de salida

## Ejemplo



Vale salida					
A: Auxiliar de Limpieza					
<u>Producto</u>	<u>U/M</u>	<u>Cant.</u>	<u>Precio</u>	<u>Imp.</u>	<u>Saldo</u>
Frazada piso	U	5	0.50	2.50	5.00
1 X cada una					
Elaborado			Recibido por:		
Nombre y apellidos			Nombre y Apellidos		
			Firma		No.

**Este saldo debe coincidir con el Saldo de tarjetas de estiba.**

En este caso todo coincide faltaría revisar si a esas frazadas de piso se le ha dado el uso establecido.

### ¿Qué puede suceder?

1. Que no coincida el saldo en tarjeta de estiba con el físico: Ejemplo: 10 en saldo de tarjeta de estiba y 5 físico.

2. Que el total de vales de salida elaborados no coinciden con el total de frazadas que faltan en almacén.
3. Que la persona a la que se le entrega el recurso no es la que está establecida.
4. Que el vale no esté firmado por la persona que recibe el recurso

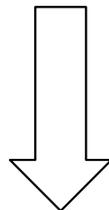
**Es importante que conozcan lo anterior pues son violaciones las cuales debes evitar.**

Es importante que revises además que todo lo que sale del almacén se distribuya a los niños y trabajadores según la norma que se establece en los documentos normativos y que se le dé uso según esa norma.

Como usted conoce: La economía es fundamentalmente la administración recta y prudente de los bienes de la riqueza pública.

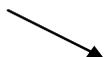
→ En este caso conoces que la economía de almacén es la actividad que rige esta administración.

CÓMO LOGRAR QUE TU ALMACÉN SE DECLARE LISTO PARA LA ECONOMÍA.



Debe existir:

- Organización
- Limpieza
- Higiene (libre de vectores y roedores)
- Norma de estiba del sub. sistemas de medios de rotación
- Control de entrada y salida de productos y cuadro de tarjetas
- Conservación y rotación de los productos almacenados.
- Libre de faltantes y sobrantes
- Chequeo del 10% de los renglones por la comisión de inventario
- Seguridad al máximo de los almacenes



**Si el almacén cumple con estos parámetros:**

**Logramos los objetivos tales como:**

- Un uso racional y adecuado de las capacidades de almacenamiento.
- Un mayor control de los recursos almacenados
- Una mayor organización y limpieza
- Una adecuada rotación de los medios
- Mayor posibilidad del chequeo del 10% de recursos almacenados.

Esta tarea de economía de almacén ayuda CONSIDERABLEMENTE al control económico del centro que diriges.

¿Tienes conformada en tu círculo la COMISIÓN DE INVENTARIO?

Hablemos de ello:

**Comisión de Inventario**

**Integrantes:** Directora

PCC

Sindicato

Administradora

1 trabajador

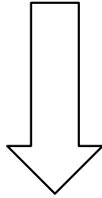
- Tiene que existir constancia de esta en acta.
- Se actualiza cada curso escolar

Una vez conformada se pueden realizar las siguientes acciones:

Mensualmente y dirigido por la Directora se chequeará el 10% de los medios básicos y del resto de los inventarios existentes.

**¿Conoces cómo están organizados los medios básicos?**

SNC 1- 08

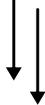


**¿Conoces el proceder para organizar los M. Básicos?**

- Inventario físico por área de responsabilidad



En cada área existe una persona responsable de los medios existentes en ella cada medio se identifica con # diferente.

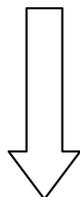


Cada área tendrá una copia del modelo con la relación de todos los medios y firmado por el responsable de la misma.

Cada responsable de área debe firmar el acta de responsabilidad material, que es el documento oficial en el que se ubican los medios bajo control y se anexa al modelo 1—08

## **Recuerda que:**

Cada centro docente recibe todos los cursos un documento llamado.



## **EXPEDIENTE DE RECURSOS FUNDAMENTALES DE BME Y BMV**

En este se reflejan las cantidades de los recursos fundamentales en buen estado, con qué contamos para el próximo curso.



Esta es otra vía a través de la cual puedes enriquecer el control interno de tu centro, independientemente de que no constituya un documento oficial del sistema de contabilidad.

Con este folleto hemos tratado de contribuir de forma oportuna a su preparación como cuadro de dirección en el componente económico, teniendo en cuenta que es el máximo responsable de los recursos en los centros educacionales.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC se expresa que la correcta y exitosa aplicación de la política económica depende decisivamente del, papel de los cuadros de dirección en todas sus instancias.

Confiamos en usted. Todos juntos podemos lograrlo

Bibliografía: Manual de Procedimientos para el control económico en los centros. Comité Estatal de Finanzas. Ministerio de Educación. (1977)

## **Anexo # 5.**

### **Entrevista grupal a la REP.**

**Objetivo:** Conocer la valoración de las reservas acerca de la utilidad y efectividad de las acciones desarrolladas en la estrategia de preparación.

#### **Cuestionario:**

1. ¿Qué opinión pueden dar sobre la estrategia de preparación?
2. ¿Le dieron importancia a la conjugación de acciones teóricas con las prácticas?  
¿Por qué?
3. ¿Fue acertada la idea de insertar un entrenamiento metodológico conjunto a mediados del curso? Argumenten.
4. ¿Qué criterios pueden dar sobre los contenidos abordados?
5. Luego de haberse aplicado la estrategia. ¿Cómo consideran su preparación para el desempeño del cargo?

## Anexo # 6

### Guía de observación al desempeño alcanzado como parte del EMC

**Objetivo:** Constatar habilidades mostradas en el cumplimiento de las funciones asignadas en EMC.

Nro.	Indicadores a evaluar	Escala de valoración					
		1	2	3	4	5	Prom.
1	Habilidad para insertar en el plan de trabajo individual todas las actividades de la etapa						
2	Realización sistemática de entrenamientos metodológicos conjuntos.						
3	Utilización de variadas vías de trabajo metodológico.						
4	Efectividad del control que ejerce a los miembros del colectivo pedagógico.						
5	Profundidad mostrada en cada uno de los análisis realizados.						
6	Oportunidad que le da a los subordinados para intervenir y dar sugerencia en consejo de dirección y colectivo de ciclo.						
7	Habilidades mostradas en la organización del trabajo.						
8	Motivación que muestran al ejecutar las Funciones de direcciones.						

### Anexo # 7.

Tabla que muestra la comparación establecida en la observación del desempeño de la REP durante los EMC en la determinación de necesidades y después de aplicada la variable independiente.

Nro	Indicadores a evaluar	Escala de Valoración(Antes)						Escala de Valoración(Después)					
		1	2	3	4	5	Prom.	1	2	3	4	5	Prom.
1	Habilidad para insertar en el plan de trabajo individual todas las actividades de la etapa												
2	Realización sistemática de entrenamientos metodológicos conjuntos.												
3	Utilización de variadas vías de trabajo metodológico.												
4	Efectividad del control que ejerce a los miembros del colectivo pedagógico.												
5	Profundidad mostrada en cada uno de los análisis realizados.												
6	Oportunidad que le da a los subordinados para intervenir y dar sugerencia en consejo de dirección y colectivo de ciclo.												
7	Habilidades mostradas en la organización del trabajo.												
8	Motivación que muestran al ejecutar las funciones de dirección												

- Alfonso Serafín, Alicia de la Concepción y otros. Diplomado internacional. Apertura educacional a la sociedad.
- Alfonso Serafín (2000). Alta Gerencia Educacional. Instituto Superior Pedagógico Félix Varela. Villa Clara, Cuba: Soporte electrónico. (2000)
- Alonso, S.H *El Entrenamiento Metodológico Conjunto. Un Método Revolucionario de Dirección Educacional.* Dirección de Cuadros del MINED. La Habana. (1994)
- \_\_\_\_\_. *Filosofía de la Dirección Educacional.* Conferencia en soporte magnético. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED. (1996)
- \_\_\_\_\_. *La esencia de la Dirección.* La Habana: Material en soporte magnético. (2002)
- \_Añorga Morales Julia. *Teoría de los sistemas de superación.* La Habana 1995.
- \_\_\_\_\_. *Pedagogía' 97 La Educación Avanzada. Una Teoría para el Mejoramiento Profesional y Humano.* Curso 28. La Habana: IPLAC. (1997)
- \_\_\_\_\_. *Glosario de términos de Educación Avanzada.* Ciudad de la Habana, 1994.
- Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico. Centro de estudio de ciencias pedagógicas. Universidad pedagógica Félix Varela. – Baxter,G y Ruiz, A.- *Metodología de la Investigación Educativa.* La Habana: ICCP, folleto mimeografiado. (1999)
- Bencomo, R. *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: Ministerio de Educación. (2004)
- Buenacilla, R. y Otros. *Historia de la Pedagogía en Cuba.* La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (1995)
- Calzado, D. *El taller, una alternativa de forma de organización en la formación del profesional del educador.* Tesis de Maestría. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. (2002)
- Carvajal, E. *Fundamentos de la Dirección y la Gestión.* La Habana, Wilde Llanes: En Temáticas Gerenciales Cubanas. (2000)
- Carrazana, R. *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. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente. (2001)
- Carnota, O. *Curso de administración para dirigentes.* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. (1980)

- Castro Ruz, F. La Educación en la Revolución. La Habana: Instituto Cubano del Libro.(1974)
- Codina, A. ¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo eficiente? La Habana: En: Temáticas Gerenciales Cubanas. (1998)
- Colectivo de Autores. En torno a la Educación Preescolar MINED Cuba 1995.
- Colectivo de autores. El dirigente, el colectivo, la personalidad. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. (1978)
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Cuba. *Estrategia* nacional de preparación y superación de los cuadros. La Habana: Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1995)
- Comisión Central de Cuadros. Principios que sustentan la política de cuadros. La Habana. En: documentos rectores de la política de cuadros: Dirección de cuadros del MINED. (2000)
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. (1978)
- \_\_\_\_\_. Código de Ética de los Cuadros el Estado Cubano. La Habana: Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.(1996)
- Consejo de Estado. *Decreto Ley No. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. En Documentos Rectores de la Política de Cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED. (1999)
- \_\_\_\_\_. Lineamientos de Trabajo e Indicaciones Generales para la instrumentación, ejecución y control de la Política de Cuadros. (Acuerdo No. 3670 del CECM, adoptado el 6 de abril del 2000) Documentos Rectores de la Política de Cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED. (2000)
- Consuegra Hernández, Pedro E . T/M. La capacitación en dirección de la reserva especial pedagógica DEL ISP Manuel Ascunce Doménech,( 2003.)
- Corrales D. y Pérez, C. Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (1976)
- De Armas Nerelis y otros. Propuesta de la metodología de la sistematización de los resultados de experiencias pedagógicas e investigaciones Santa Clara, 2001.
- Diplomado en dirección científica educacional y supervisión educativa. Teoría de la dirección en Educación. Soporte magnético.
- De la LUZ y Caballero, J. *La escuela en la vida. Elencos y discursos académicos*. La Habana: Editorial de la Universidad de La Habana.(1952)

- Diseño del sistema de trabajo del MINED, Ministerio de Educación. Dirección de Cuadro.
- Domínguez Sigroa Marilín P. T/M. Sistema de preparación de la prereserva especial pedagógica para su formación como futuros cuadros educacionales en las condiciones de la universalización.
- García Gallo, G. J. *Conferencia sobre Educación*. La Habana: Editorial de Libros para la Educación. (1962)
- \_\_\_\_\_. *Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba*. La Habana: Editorial de Libros para la Educación. (1978)
- Gómez Gutiérrez, L.I. y Alonso Rodríguez S. H. *El Entrenamiento Metodológico Conjunto. Un método revolucionario de Dirección Científica Educacional*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (2007)
- Gutiérrez Moreno, R.B. *Precisiones metodológicas para la elaboración de la Estrategia Pedagógica*. Villa Clara: Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Soporte magnético. (2003-a)
- \_\_\_\_\_. *El Proceso Pedagógico como proceso de dirección*. Villa Clara: Instituto Superior Pedagógico Félix Varela. Soporte Magnético. (2003 b)
- López RUIZ, M. M. *Diseño de capacitación para los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la provincia de Sancti Spiritus*. Tesis de Maestría. Sancti Spiritus: Instituto Superior Pedagógico "Capitán Silverio Blanco Núñez". (2003)
- Ministerio de Educación. *Reserva Especial Pedagógica. Departamento de cuadros*. La Habana: Impresión ligera.(1990)
- \_\_\_\_\_. *Cinco preguntas (folleto)*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (i996)
- Partido Comunista de Cuba. *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. (1978 a)
- \_\_\_\_\_. *Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.(1978 b)
- \_\_\_\_\_. *Resolución Económica del V congreso del PCC*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. (1992)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Documentos Rectores de la política de cuadros*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (1999)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Objetivos estratégicos del MINED hasta el curso 2003-2004*. La Habana: Impresión ligera. (2000 a)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *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: Editorial Pueblo y Educación. (2000 c)

- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana: Documentos Rectores. (2000 e)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Carta Circular No. 15/2001. Sobre el perfeccionamiento del trabajo con la Pre-reserva Especial Pedagógica en los Institutos Superiores Pedagógicos. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (2001)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Carta Circular No 12/2002. Atención a la Pre-reserva y Reserva Especial Pedagógica en el marco de la municipalización de las universidades. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (2002)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINED hasta el curso escolar 2009-10. La Habana: Material en soporte magnético. (2006)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Resolución Ministerial No 50. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (2007 a)
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Carta Circular No 1/2007. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (2007 b)
- Pérez González Milagro. T/M Un conjunto de acciones de superación para elevar la preparación teórica metodológica de los directores y reservas de Secundaria Básica en conocimiento de orientación profesional pedagógica, 2005.
- Programa de fundamentos de la dirección científica educacional. Félix Varela. 2002.
- Rico, P. La Zona del Desarrollo Próximo. (ZDP). Procedimientos y tareas de aprendizaje. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (2000)
- Seminario Nacional para la educación. Ministerio de Educación. Noviembre de 2005.
- Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Comisión Central de Cuadros, 2005.
- Tabloide Maestría en Ciencia de la Educación módulo 1 primera parte MINED 2005.
- Tabloide Maestría en Ciencia de la Educación. Módulo 1 segunda parte.
- Tabloide Maestría en Ciencia de la Educación. Módulo2 primera parte.
- Tabloide Maestría en Ciencia de la Educación. Módulo2 tercera parte.
- Vigostky, L.S El desarrollo de las funciones síquicas superiores. La Habana: Editorial Científico Técnica. (1987)