

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
"CAP. SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"  
SANCTI SPÍRITUS

FACULTAD DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE ADULTOS

EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN  
LOS DIRIGENTES DE BASE DEL PARTIDO DEL SECTOR  
EDUCACIONAL



Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la  
Educación y su Investigación

Autora: Lic. Omaidá López Martín

Sancti - Spíritus

2009

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
"CAP. SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"  
SANCTI SPÍRITUS

FACULTAD DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE ADULTOS

EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN  
EN LOS DIRIGENTES DE BASE DEL PARTIDO DEL  
SECTOR EDUCACIONAL

Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ciencias de la  
Educación y su Investigación

Autora: Lic. Omaidá López Martín

Tutora: Dr C. Naima A. Trujillo Barreto

Consultante: Ms C. Riselda Reinoso Ramos

Sancti - Spíritus

2009

*“El poder, influencia política del cuadro  
proviene de la capacidad de persuasión, de convencimiento,  
de sacrificio y abnegación,  
de valentía en el enfrentamiento a los problemas,  
del ejemplo personal y  
de la eficiencia lograda en la gestión de dirección.”*

*(Castro Ruz, F., 1975: 4).*

*Quiero dedicar este modesto trabajo  
al hombre que enseñó a caminar por la vida en línea recta,  
a ver que a un hombre sólo se mira hacia abajo  
cuando hay que ayudarlo a levantarse,  
al que me demostró en todos los momentos de la vida  
que la verdadera felicidad no estaba en la cima de la montaña  
sino en la forma de subir la escarpada.*

*A MI PADRE*

*En la realización de cualquier obra humana,  
siempre subyacen ayudas anónimas, nombres y acciones  
que pueden parecer irrelevantes y quedar olvidados,  
virtudes irreconocidas o méritos subvalorados,  
pero siempre habrán hombres y nombres que quedarán gravados para siempre..*

*Para contribuir a que se reconozca justamente a todas las personas que han  
cooperado a la realización de esta tesis, la autora quiere agradecer a:*

*Mi tutora, sin ella no habría sido posible esta obra,  
Mi familia, incondicional, comprensiva, tolerante,  
A Riso, por su hospitalidad junto a toda su familia,  
A los trabajadores del Partido, por su apoyo emocional,  
En fin a esta Revolución que me dio la oportunidad*

## INDICE

CONTENIDOS	PÁGINAS
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: ALGUNAS REFLEXIONES TEÓRICO - METODOLÓGICAS EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE BASE DEL PARTIDO, COMO PARTE DE SU CAPACITACIÓN	
1.1. La capacitación como proceso. Particularidades en el trabajo del Partido.....	10
1.2. Reflexiones de partida acerca de la formación y desarrollo de habilidades.....	15
1.2.1. Las habilidades: definición y estructura. Sus relaciones con las acciones y operaciones en la dinámica de actuación del sujeto desde la teoría de la actividad .....	15
1.2.2. El proceso de formación y desarrollo de las habilidades. Algunas consideraciones para su tratamiento didáctico.....	21
1.2.3. Apuntes acerca del enfoque histórico cultural de Vigotsky como fundamento del proceso de desarrollo de las habilidades.....	24
1.2.4. Consideraciones acerca de la organización del proceso de formación y desarrollo de las habilidades .....	27
1.3. Problemática actual de las habilidades de dirección. Especificidades de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido.....	32
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE BASE DEL PARTIDO. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN EN LA PRÁCTICA	
2.1. Fundamentación y presentación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido en el sector educacional .....	43
2.2. Evaluación de la efectividad de la estrategia de capacitación a los dirigentes de base del Partido a partir de su implementación en la práctica.....	73
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS	

## SÍNTESIS

La capacitación de los dirigentes de base del partido, en los momentos actuales, adquiere una singular importancia por la necesidad que existe de que la organización asuma el papel que le corresponde como rectora de la sociedad. Se hace necesario entonces, garantizar en los dirigentes partidistas una preparación teórico – metodológica, con bases verdaderamente científicas, para que puedan ejercer la función de dirección con eficiencia y eficacia. Como parte de esa preparación, el cuadro debe apropiarse de las habilidades de dirección que le permitan un mejor desempeño de su rol. En la presente tesis se abordan aspectos relacionados con este tema, su **objetivo** ha estado orientado a proponer una estrategia que contribuya al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector educacional en el Municipio Taguasco. En la referida estrategia radica la principal contribución de la investigación, que posee como elemento novedoso la conjugación del rol protagónico de los sujetos que se intenta transformar, el uso de procedimientos del enfoque problémico y la autovaloración como mecanismo para impulsar la mejora. El estudio se realizó en una población conformada por 22 dirigentes de base del partido, del sector educacional, en el referido municipio. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel matemático y estadístico. La evaluación de la efectividad de la estrategia se realizó a partir de un pre-experimento con diseño de pre-test y post-test, el cual permitió comprobar sus potencialidades transformadoras.

## INTRODUCCIÓN

“Firmeza revolucionaria, integridad, capacidad,7

conocimientos y vínculos con las masas  
son las cualidades que fundamentan  
la política de cuadros trazada por el Partido”

Fidel Castro Ruz (1997: 19)

Transcurre la primera década del siglo XXI y la situación internacional se complejiza cada día más. La influencia del neoliberalismo como expresión de las nuevas teorías burguesas, defendidas y sistematizadas por la administración norteamericana, imponen un nuevo orden económico en el que los estados se convierten en gendarmes que garantizan el mercado que requiere el gran capital, con las nefastas consecuencias que esto representa, para las naciones pobres.

En aras de la derrota de esta doctrina, son justas todas las alianzas que hoy se producen en el mundo y fundamentalmente en América Latina, ajustadas a nuevos proyectos sociales, que desde una perspectiva de izquierda, se fundamentan en los principios de igualdad plena, justicia social y desarrollo sostenible como aspectos que deben caracterizar el socialismo del siglo XXI.

En este contexto, se consolida el proceso revolucionario cubano, que se yergue ante la agresividad del nuevo imperialismo nazi fascista, en un momento histórico en que se agudiza a nivel mundial la lucha ideológica, no solo entre el capitalismo y el socialismo, sino incluso dentro del propio sistema capitalista, lo que ha condicionado que el desarrollo y la consolidación del trabajo político - ideológico se convierta en un aspecto de primer orden.

En este particular, el Partido Comunista de Cuba adquiere un rol especialmente trascendente, si se tiene en cuenta que constituye la organización rectora de la sociedad, que trasciende las misiones y compromisos asumidos hasta el momento, para elevarse a una etapa de consolidación del trabajo desde la base, que permita tomar como premisa los problemas específicos de cada lugar y la obra de la Revolución.

El cumplimiento de esta aspiración adquiere matices particulares en la contemporaneidad ya que como consecuencia de las afectaciones sufridas durante el período especial, se han arraigado en la práctica cotidiana, manifestaciones que

pueden resultar contraproducentes en relación con los objetivos a los cuales se orienta el proceso y que pueden poner en peligro el futuro de la Revolución.

Ante esta situación, la máxima dirección del Partido ha llamado a iniciar un proceso de fortalecimiento de las organizaciones de base y de su influencia en el entorno laboral, que propicie su accionar en virtud de la cohesión de las instituciones y de la población en general en el enfrentamiento a dichas prácticas, desde una visión preventiva y transformadora, basada en el cambio del modo de actuación de cada ciudadano, a partir de la comprensión de la necesidad de su aporte al fortalecimiento del proceso.

Para ello el Partido tiene que hacer prevalecer su condición de fuerza dirigente superior de la sociedad y el Estado, por lo que todo le concierne, le interesa y responde por ello ante el pueblo. En consecuencia, la dirección del núcleo tiene que actuar y movilizar a los militantes y trabajadores para enfrentar las dificultades presentes en cada momento. Lo más importante, la esencia de la labor del Partido es el trabajo político - ideológico, cuya responsabilidad directa es de la dirección de la organización de base, ya que esta constituye el espejo de las mejores virtudes del colectivo de trabajadores y el grupo de dirección revolucionario de su centro de trabajo.

En este sentido, puede comprenderse que la función del dirigente de base no puede ser una tarea que rote entre los militantes como a veces sucede, pues no todos tienen cualidades y características que les permitan desempeñar esa función. El dirigente de base tiene que salir de entre los militantes con más condiciones, para poder exigir el papel que corresponde a la organización de educar y elevar la combatividad y valentía política. Para esta labor se requiere de inteligencia y perseverancia y se debe hacer paso a paso, momento a momento, sin desperdiciar ninguna ocasión propicia para estos fines.

Al respecto, Fidel Castro Ruz ha expresado: "El poder, influencia política del cuadro proviene de la capacidad de persuasión, de convencimiento, de sacrificio y abnegación, de valentía en el enfrentamiento a los problemas, del ejemplo personal y de la eficiencia lograda en la gestión de dirección." (Castro Ruz, F., 1975: 4).

Este elemento ha sido discutido en reiteradas ocasiones por los máximos dirigentes del Partido y puntualizado por los cuadros de los diferentes niveles de dirección de la organización.

Tales consideraciones, dejan clara la necesidad de impregnar en los dirigentes partidistas un acervo teórico con bases verdaderamente científicas para que puedan ejercer la función de dirección con eficiencia y eficacia “(...) para que el Partido desempeñe su legítimo papel en las actuales circunstancias y ponerlos en condiciones de enfrentar un futuro nada fácil en un mundo unipolar, globalizado y neoliberal, donde imperan las leyes del mercado, con el que obligatoriamente debemos relacionarnos sin hacer delación de nuestros principios socialistas”. (Machado Ventura, J. R., 1998: 5).

Puede deducirse por tanto, que la formación de un dirigente de base es un proceso complejo, que no puede dejarse a la espontaneidad. Dentro de los instrumentos con que cuenta la organización de base para educar a los militantes, están los estatutos, los reglamentos y otras normativas y documentos partidistas a los cuales se debe acudir con frecuencia.

Resulta significativo que para desarrollar esta labor de dirección de una manera científica, el cuadro debe apropiarse de las habilidades de dirección que le permitan un mejor desempeño, es por eso que desde el Triunfo de la Revolución, Fidel ha insistido en la preparación de los cuadros y militantes de las Organizaciones de Base, esta problemática se ha tratado con profundidad en los diferentes Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Esto ha condicionado que se conceda cada vez más importancia al dominio de la base teórica de la Ciencia de la Dirección, así como a las herramientas y técnicas imprescindibles para el desarrollo de habilidades que permitan ejercer la función de dirección de cualquier proceso de manera más científica y eficiente.

En el Informe Central del V Congreso del PCC Fidel Castro planteó: “(...) hoy ustedes dicen que sin dirección no funciona nada, sin dirección no funciona el Partido...” (Castro Ruz, F., 1997:130).

De este modo, aparecen entre los principales lineamientos de trabajo de la organización partidista, acciones orientadas en este sentido y se registran aportes desde la ciencia al perfeccionamiento de esta labor, entre las que destaca, por su ajuste a la presente investigación, el trabajo realizado por Rafael Gómez Castillo (2006) en su tesis de maestría, estudio que resulta muy valioso ya que propone una estrategia de preparación en dirección que incide en el desarrollo de estas habilidades y en el que se presentan algunas consideraciones metodológicas para su desarrollo, que pueden resultar orientadoras para el tratamiento a esta problemática.

Puede deducirse que la experiencia científica acumulada acerca de la temática, no es muy amplia y que aunque el referido trabajo se convierte en un material de referencia de incuestionable valor, no desestima, la posibilidad de encontrar propuestas ajustadas a la realidad de cada contexto y que pueden resultar valiosas donde se muestran aun limitaciones.

Tal es el caso de la presente investigación, en la que se presenta una propuesta de solución a la problemática detectada en el municipio de Taguasco donde la autora de esta tesis, quien se desempeña como Directora de la Escuela Municipal del PCC, ha podido constatar limitaciones en relación con el desarrollo de las habilidades de dirección de los dirigentes de base del sector educacional, que han sido corroboradas en un diagnóstico realizado con la aplicación de métodos científicos como la observación, la encuesta y el análisis de documentos.

Estas limitaciones se orientan a las habilidades de: trabajo en equipo, toma de decisiones, delegación de autoridad, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo. Las mismas se manifiestan a partir de la expresión de regularidades en la actuación de los dirigentes de base, como las que a continuación se precisan:

- ✧ La poca utilización del trabajo en equipos y comisiones de trabajo al orientar las tareas de la organización.
- ✧ Uso de un estilo de dirección autocrática, caracterizada por una relación vertical directivo - subordinado.
- ✧ Limitaciones para seleccionar alternativas de soluciones viables y aplicables al

contexto en que se presentan.

- ✧ Dificultades para determinar tareas delegables y no delegables.
- ✧ Dificultades en la determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades de la organización.
- ✧ Se observan limitaciones en el manejo de posibles conflictos y en la atención diferenciada a cada militante.
- ✧ Omisión de momentos que caracterizan el desarrollo de la reunión.
- ✧ Carencias en el dominio de la secuencia de operaciones que estructuran las referidas habilidades.

A partir de las reflexiones que se han venido presentando, aflora una evidente contradicción entre la necesidad de preparar a los dirigentes de base del Partido e incidir de modo específico en el desarrollo de sus habilidades de dirección y las limitaciones que se presentan en la práctica, lo que ha condicionado la determinación del siguiente **problema científico**: ¿cómo contribuir al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector educacional, en el municipio Taguasco?

Consecuentemente, se declara como **objeto de estudio**: el proceso de capacitación de los dirigentes de base del partido, concretándose como **campo de acción**: el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido.

El **objetivo** se ha orientado a: proponer una estrategia de capacitación que contribuya al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco.

Como guía heurística para la solución del problema, se proponen las **preguntas científicas** siguientes:

- ✧ ¿Qué fundamentos teórico - metodológicos sustentan el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de organizaciones de base del partido, como parte de su capacitación?

- ✧ ¿Cuál es el estado real en que se expresa el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de organizaciones de base del partido del sector educacional en el municipio de Taguasco?
- ✧ ¿Qué estrategia de capacitación puede contribuir al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de organizaciones de base del partido en el sector educacional en el municipio Taguasco?
- ✧ ¿Qué resultados se obtienen con la aplicación de la estrategia de capacitación que se propone?

Para responder a las preguntas científicas y lograr el objetivo propuesto, se determinaron como **tareas de investigación** las siguientes:

- ✧ Determinación de los fundamentos teórico - metodológicos que sustentan el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de organizaciones de base del partido, como parte de su proceso de capacitación.
- ✧ Diagnóstico del estado real del nivel de desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de organizaciones de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco.
- ✧ Elaboración de una estrategia de capacitación que contribuya al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de organizaciones de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco.
- ✧ Validación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de organizaciones de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco.

Para el desarrollo de la investigación se han utilizado diferentes métodos del nivel teórico, empírico y estadístico, atendiendo a la clasificación presentada por Julio Cerezal Mesquita y otros, (2005) en el curso: “Metodología de la investigación y calidad de la educación“, de la maestría en Ciencias de la Educación.

Los métodos del nivel **teórico** posibilitaron la fundamentación del trabajo en relación con el sistema conceptual que en el mismo se expresa, la interpretación de los datos

empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

- ✧ **Análisis y síntesis** e **inducción y deducción**, se emplearon en la determinación de los fundamentos teóricos, a partir del análisis de las ideas expuestas en los principales textos, artículos, documentos que aluden a la capacitación de los dirigentes de base del partido y al desarrollo de las habilidades, en busca de la esencia de las mismas hasta llegar a la síntesis de las regularidades esenciales que determinan este proceso. Así mismo, posibilitaron la determinación y fundamentación de los indicadores, y el procesamiento de la información empírica obtenida.
- ✧ El enfoque de **sistema** y la **modelación** resultaron de gran valor para estructurar la estrategia, a partir de su representación y del establecimiento de sus características y relaciones fundamentales.

Los **métodos empíricos** permitieron descubrir y acumular hechos y datos, en función de esclarecer el problema, como elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, así como para la validación de la propuesta.

- ✧ La **observación** posibilitó constatar el estado real en que se expresa el grado de desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido. A tales efectos se aplicó como instrumento fundamental la guía de observación a las reuniones de núcleo.
- ✧ **La prueba pedagógica**, permitió obtener información acerca del dominio que poseen los dirigentes de base acerca de las invariantes funcionales que estructuran cada habilidad y su secuencia de ejecución.
- ✧ El **análisis de documentos** permitió analizar el producto de la actividad de los dirigentes de base del partido que constituye evidencia del nivel de desarrollo de la habilidad para el diseño de planes de trabajo.
- ✧ El **método experimental** se utilizó con el objetivo de determinar las transformaciones que se produjeron en los sujetos que conforman la

población de este estudio, a partir de un pre - experimento, con diseño de pre - test y post - test, que se concretó en sus tres fases.

Los métodos del nivel **matemático** y **estadístico**, se concretaron a partir del cálculo porcentual y la estadística descriptiva.

La población para el desarrollo de esta investigación estuvo determinada por los 22 dirigentes de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco.

La significación práctica de la investigación radica en la estrategia de capacitación orientada a contribuir al desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido. Como elemento novedoso se considera el contraste del rol protagónico de los sujetos, el enfoque problémico y la autovaloración como perspectiva asumida en la solución del problema.

Para la definición y caracterización de la **variable independiente** se asume la concepción de estrategia presentada por Nerelis de Armas Rodríguez y otros. (1977:37), donde se plantea que: "(...) la estrategia establece la dirección inteligente y desde una perspectiva amplia y global de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de actividad humana."

Las características que tipifican la estrategia que se presenta son: el uso de procedimientos que propician el rol participativo y protagónico de los sujetos sobre los cuales se pretende lograr la transformación, la autoevaluación como mecanismo para impulsar la transformación y el uso de procedimientos del enfoque problémico.

Para la definición de la variable dependiente y su operacionalización se profundizó en el estado deseado en el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido y desde las posiciones asumidas se define operacionalmente el término que actúa como variables dependiente del siguiente modo:

**Variable dependiente:** Grado de desarrollo de las habilidades directivas en los dirigentes de base del partido, entendida como el nivel en que el cuadro demuestra el dominio de las habilidades directivas que garantizan el logro de sus funciones de dirección. En el capítulo dos se realizan todas las precisiones en relación con los

indicadores y el diseño metodológico asumido para su estudio.

El informe consta de introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones. En la introducción se exponen las principales categorías del diseño teórico - metodológico, así como aspectos relacionados con la fundamentación del problema, la novedad de la investigación y la contribución a la práctica.

El desarrollo se estructuró en dos capítulos. En el primero se presentan algunas reflexiones teóricas en relación con el proceso de capacitación de los dirigentes de base del partido y se particulariza en el desarrollo de habilidades de dirección. En el segundo aparece la fundamentación y presentación de la propuesta así como el análisis de los resultados del pre - experimento pedagógico.

*CAPÍTULO 1: ALGUNAS REFLEXIONES TEÓRICO -  
METODOLÓGICAS EN RELACIÓN CON EL  
DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN  
EN LOS DIRIGENTES DE BASE DEL PARTIDO, COMO  
PARTE DE SU CAPACITACIÓN*

“(...) hay que preparar cuadros de dirección.  
ustedes dicen que sin dirección no funciona nada  
sin dirección no funciona el Partido”

(Castro Ruz, F. 1997: 188)

En el presente capítulo se presentan los principales resultados obtenidos a partir del desarrollo de la primera tarea de investigación, relacionada con la determinación de los fundamentos teóricos.

En tal sentido, ha sido necesario profundizar en el objeto de estudio identificado como: el proceso de capacitación de los dirigentes de base del partido, hasta particularizar en los referentes teórico - metodológicos que permiten dar fundamento al desarrollo de habilidades de dirección en los referidos dirigentes, como campo sobre el que se pretende accionar, desde las posiciones de partida que se asumen en esta investigación.

*1.1. La capacitación como proceso. Particularidades en el trabajo del Partido*

Al profundizar en la literatura especializada en el tema de la capacitación puede encontrarse una muy diversa gama de criterios y formas de asumir el término, en las que pueden notarse, de modo general, dos direcciones básicas para enfrentar su análisis: como acción y como efecto.

Como efecto, se relaciona con el conocimiento que alguien tiene de alguna materia, es decir con el nivel en que se expresa en el sujeto su capacitación para enfrentar una tarea determinada, qué se espera y qué se ha logrado.

Como acción, se vincula a las acciones que se despliegan en función de hacer apto al sujeto, de habilitarlo para hacer algo. Al respecto, en el diccionario Microsoft Encarta 2004 se define capacitación como: “(...) acción de capacitar, de llevar a la

práctica todo un conjunto de acciones de planificación dirigidas a lograr metas previstas” y capacitar como “el conjunto de acciones teóricas y prácticas, planificadas a lograr habilidades en la ejecución de determinadas tareas”.

Según el pequeño Larousse Ilustrado, capacitar significa: habilitar; tener actitud o disposición para hacer algo. El Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado (Grijalbo) define la palabra capacitar como: “(...) facultar, dar poder a alguien para hacer algo “; el diccionario ilustrado Aristos la define como: “(...) hacer a alguien apto, habilitarse para alguna cosa”.

En dirección similar pueden encontrarse criterios en investigaciones desarrolladas por diversos autores. Según Martha Margarita López Ruiz (2002) capacitación: “(...) es el proceso que utiliza un procedimiento planeado encaminado a modificar conductas, comportamientos y aumentar destrezas”.

Cacique Guerrero A. y López Chávez F. (1996:39) plantean que: “(...) la capacitación constituye el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad, de tal manera que estos programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad”.

Otro concepto es el dado por Rodríguez Estrada M. (1990: 23). De acuerdo con él, la capacitación: “(...) constituye el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del pensamiento de todos los niveles de dirección para que desempeñen mejor su trabajo”.

Al analizar las definiciones anteriores, pueden inferirse como aspectos de interés que la capacitación constituye un proceso que no se da por generación espontánea, sino que tiene objetivos intencionalmente determinados y que se orienta al desarrollo no solo de conocimientos, sino de actitudes, comportamientos, destrezas, que sitúan al adulto en mejores condiciones de participar activamente en la sociedad y en el ámbito laboral en que se desempeña o para el rol y la función para la que se capacita. Así mismo, llama la atención que de modo reiterado se alude al desarrollo

de habilidades, como parte de esos procesos de capacitación.

En el ámbito específico de la dirección, se encuentra referencia sistemática al término, ya que ha constituido uno de los procesos a los que más se ha prestado atención en la formación de los cuadros, lo que ha estado condicionado porque todo sujeto que enfrenta tareas de dirección debe desarrollar un proceso continuado de perfeccionamiento y modificación de sus conductas, habilidades, conocimientos, actitudes, que lo sitúe en mejores condiciones de cumplir con el encargo social que se le ha asignado.

Acerca de las especificidades del proceso de capacitación a dirigentes, Rodríguez García F. y otros (1992: 3) plantean que la capacitación: “constituye el conjunto de conocimientos transmitido a los dirigentes para propiciar el desarrollo de sus habilidades y capacidades necesarias que les permitan actuar con creatividad e iniciativa, produciendo en ellos cambios positivos para que su labor sea cada vez más eficiente y profesional”.

De acuerdo con esta posición, la capacitación constituye una actividad permanente, sistemática y planificada que se basa en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupos o personas y está orientada a favorecer un cambio en lo que respecta a conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el sujeto, lo que posibilita un desarrollo integral y mejor efectividad en el desempeño de su labor.

La capacitación entonces, es un proceso dinámico, que supone una actitud de constante aprendizaje y que se compromete con procesos de mejoramiento del conocimiento, las habilidades y las actitudes, capacidades, cualidades, que no se limita a adquisiciones teóricas, sino que tiene una elevada connotación la aplicación de los aspectos teóricos a la actividad práctica.

En consecuencia, se asume la unidad entre lo instructivo y lo educativo en la capacitación, de modo que como todo proceso formativo es: “un proceso totalizador que integra en una unidad dialéctica lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador y que tiene como objetivo preparar al hombre (...)” (Álvarez de Sayas, C. ,1999: 143).

Desde las reflexiones que se han venido presentando, la autora de la tesis considera

que puede asumirse la capacitación como un “(...) proceso organizado y dirigido conscientemente, que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, habilidades y capacidades a uno o varios sujetos en un período de tiempo determinado” (López Ruiz, M., 2002).

Acerca de las características de la capacitación a cuadros de dirección han resultado de gran valor, a criterio de la autora de esta tesis, las que presentan (Barreiro L, Guerrero, R. Rodríguez, F .1991). Entre las enunciadas destacan:

**El carácter diferenciado** teniendo en cuenta las necesidades de cada sujeto involucrado, de los grupos y el cuadro.

**Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas**, a partir del intercambio de experiencias en un proceso de desarrollo consciente de conocimientos, habilidades y valores. El método, la forma y el medio caracterizan el proceso.

**Carácter práctico**, se trata de actuar, fundamentalmente, en las habilidades y actitudes para poner al cuadro en condiciones de trabajar con su colectivo.

**Trabajo en grupo**, el cual potencia los resultados y el incremento de las ideas, en la concepción surgimiento de alternativas de solución a los problemas.

**Posibilidad constante de retroalimentación**, ofrece la posibilidad de una continua autovaloración como elemento regulador para el cambio de comportamiento.

**Evaluación permanente**, vinculada a determinar la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en los cuadros. Su carácter debe ser de diagnóstico procesal y sistémico, se evalúan los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa.

Estas características deben tipificar la capacitación en el proceso de dirección de los dirigentes de base del Partido, como elementos esenciales, las que se tendrán en cuenta al implementar la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección.

En esta última década se ha llamado fortalecer el papel que corresponde al Partido como organización rectora de la sociedad, lo que conlleva indudablemente a un

cambio de métodos y estilos de trabajo de la organización, por ello es necesario y urgente, capacitar a los dirigentes de base, teniendo presente como objetivo esencial el enriquecimiento cada vez más de las cualidades, habilidades, capacidades y modo de actuación de estos en el proceso de dirección de su núcleo.

La autora de esta investigación, considera necesario finalmente esbozar algunas ideas acerca de la prioridad concedida a este proceso en la labor del Partido, pues la capacitación de los dirigentes es una línea fundamental trazada desde el I Congreso del PCC y ratificada en los otros cuatro cónclaves.

En el Informe Central al III Congreso del PCC, por ejemplo se plantea: “hay que perfeccionar los contenidos de los programas, de modo que contribuyan a una preparación más efectiva de los dirigentes para enfrentar las tareas que se le asignen...” (Castro Ruz, F. 1987: 96).

De manera reiterada, se ha precisado que el objetivo de la capacitación a cuadros del partido es garantizar que la preparación que recibe trascienda la estancia transitoria del cuadro partidista dentro del sistema de enseñanza, haciendo que él aprenda a aprender y llegue a ser capaz de razonar por sí mismo de manera diferente, desarrollando en todo lo posible su capacidad de deducción, síntesis y generalización.

La capacitación deberá ejercer una influencia tal en el cuadro, que le permita comprender que cualquier decisión por él adoptada y en particular, su actuación, tiene un determinado alcance político que será apreciado por los militantes y las masas en razón de su justeza, efectividad y claridad.

La capacitación como efecto, como se ha destacado, se relaciona con los saberes que adquiere el sujeto, como resultado del proceso concebido al efecto. Al respecto pueden registrarse múltiples propuestas que emergen de consideraciones más generales, en las que se tienen en cuenta todos los saberes adquiridos por el sujeto o en un plano más específico, en que se aborda la capacitación en una arista particular, en un área determinada.

En el caso que ocupa esta tesis, se particulariza en las habilidades de dirección, por

lo que resulta imprescindible profundizar en las habilidades de dirección que se priorizan en la labor del dirigente de base del Partido y en las características que posee el proceso de su desarrollo.

## *1.2 Reflexiones de partida acerca de la formación y desarrollo de habilidades*

El abordaje de las características del proceso de formación y desarrollo de las habilidades de dirección en los referidos sujetos implica, en primer lugar, el tránsito por las concepciones psico - pedagógicas que dan fundamento a este proceso.

El estudio de las habilidades, constituye un tema bastante sistematizado en la literatura pedagógica, cuya trascendencia ha condicionado la continuidad de estudios referentes al tema y gran diversidad de perspectivas y acercamientos acerca de cómo se enseñan y aprenden, las estrategias más eficientes para formarlas, cuándo considerar que se han formado en el nivel que se desea, las características y etapas por las que transcurre su proceso de formación y desarrollo, las relaciones con los hábitos, capacidades, entre otras cuestiones. En este epígrafe se presentan algunas aproximaciones al tema, desde las posiciones que se asumen por la autora.

### *1.2.1 Las habilidades: definición y estructura. Sus relaciones con las acciones y operaciones en la dinámica de actuación del sujeto desde la teoría de la actividad*

Para comprender las cuestiones referidas al desarrollo de las habilidades, resulta imprescindible un acercamiento a la teoría de la actividad desarrollada por Leontiev (1981), Talízina (1988) y otros destacados estudiosos, que permita ubicar las habilidades en el contexto general de la personalidad, desde esta compleja forma de actuación del hombre al interactuar con el medio.

En el material elaborado por investigadores del Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, como parte de del curso: Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades se hace referencia a la actividad como una de las más complejas formas de actuación del hombre, como una forma de interacción entre el hombre y su medio en cuyo proceso el hombre trata de obtener o lograr un fin consciente, que conforma un sistema y que como tal posee

una estructura general que caracteriza y es común a todas las actividades que realiza.

- ☆ Al definir esta categoría precisan: “Llamamos actividad a aquellos procesos mediante los cuales el individuo respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la realidad adoptando determinadas actitud hacia la misma” (IPLAC, 1999: 13).

Como se aprecia, desde esta perspectiva, toda actividad tiene un fin para el sujeto que la realiza a partir de la adopción de una actitud hacia la realidad con la que se relaciona, en virtud de responder a sus necesidades.

La necesidad es un estado de la personalidad que expresa su dependencia de las condiciones concretas de existencia y que actúa como estimulante para la actividad del hombre, lo que la convierte en una condición interna que estimula e impulsa al individuo al provocar un estado de deseo. Desde el punto de vista psíquico se expresa como una inquietud que impulsa, pero que no sabe cómo satisfacerla. La necesidad se convierte en algo capaz de orientar y regular la actividad como resultado del encuentro con aquel objeto que puede satisfacerla.

Durante su ejecución, el sujeto integra los planos cognitivo - instrumental y afectivo – motivacional lo que permite plantear que la actividad está estructurada como un sistema que posee dos grandes subsistemas agrupados en los componentes inductores y los ejecutores.

En la actividad que realiza el sujeto, en su relación con el objeto y con los demás sujetos, tiene lugar el desarrollo de la personalidad. El carácter objetual de la actividad reconocido por Leontiev (1981), es su característica constitutiva principal. El objeto de la actividad le confiere a esta la dirección, la orientación y el sentido para el sujeto, por ello, el objeto de la actividad constituye su motivo.

Toda actividad se ejecuta mediante acciones y operaciones. Las acciones se llevan a cabo como instrumentaciones conscientes y anticipadas del objetivo a alcanzar, mediante la puesta en práctica del sistema de operaciones requeridas para la acción. Mientras que las operaciones se subordinan a las condiciones a las que hay que

atenerse para alcanzar el fin y los recursos con que cuenta la persona para operar.

El objeto que responde a una necesidad, concede una dirección a la actividad y puede ser de diferente naturaleza (material, ideal, una función, una relación, etc.). La unión de la necesidad y el objeto que potencialmente es capaz de satisfacerla transforma el deseo en motivo, este constituye el aspecto más importante que distingue psicológicamente a las actividades humanas entre sí. El motivo en su evolución, se convierte en convicción, aspiración, ideal, interés, etc. y constituye la base que regula la conducta del hombre.

Así mismo, a lo largo de toda la actividad el hombre es guiado por una representación anticipada de lo que espera alcanzar. Estas representaciones anticipadas constituyen el objetivo general o fin consciente que el hombre se propone alcanzar. La consecución de los objetivos, exigen el despliegue de un conjunto de acciones cada una de las cuales posee su propio objetivo o fin parcial.

La **acción**: "(...) es aquella ejecución de la actuación que se lleva a cabo con un carácter consciente, determinada por la representación anticipada del resultado a alcanzar (objetivo parcial) y la puesta en juego del conjunto de operaciones requerido para accionar. Requiere, además, que su objetivo o fin no pueda descomponerse en fines parciales; de ser así se convierte en actividad por sí misma". (IPLAC ,1999:13).

La **operación**: "(...) es aquella ejecución de la actuación que se lleva a cabo como componente de una acción, sin que por sí misma posea un fin consciente. Es un producto de la transformación de una acción anterior en operación, debido al dominio alcanzado en la misma, lo cual permite una menor participación de la conciencia, al no necesitar la concentración de la atención del hombre en la obtención de un objetivo parcial" (IPLAC, 1999:13). Como se observa estos tipos de ejecuciones (acciones y operaciones) poseen una estrecha relación como parte de la estructura de la actividad.

En la **dinámica de la actuación** expuesta por los autores del material referido anteriormente, pueden comprenderse las principales interrelaciones a establecer entre los conceptos actividad, acción y operación, los cuales son analizados como

conceptos relativos en la actuación del sujeto, ya que una misma ejecución puede constituir una forma u otra en dependencia de la existencia o no de un objetivo, de la naturaleza del objetivo (general o parcial), y del grado de dominio que posee el individuo de la ejecución.

La comprensión de la naturaleza de estas relaciones constituye un aspecto vital para la comprensión del proceso de formación y desarrollo de las habilidades. En este sentido resultan ilustrativas las siguientes consideraciones: (IPLAC, 1999:13)

- ✧ Una acción puede estar formada por operaciones que anteriormente constituían (por su estructura psicológica) acciones.
- ✧ El dominio alcanzado por el hombre en estas ejecuciones es lo que las convierte en operaciones.
- ✧ Una acción actual puede haber constituido en sus inicios una actividad. Y una actuación que en un momento dado posee la estructura de una actividad, puede convertirse en acción en un momento posterior en el desarrollo del individuo.
- ✧ Una misma acción puede estar formada por diferentes operaciones y una misma operación puede formar parte de diferentes acciones.
- ✧ La ejecución de una misma actividad puede realizarse a través de diferentes acciones y una misma acción puede formar parte de diferentes actividades.
- ✧ La acción y la operación tienen existencia independiente y pueden existir sin estar sistematizados. En ese estado la ejecución de la actuación es menos eficiente.
- ✧ En un nivel superior de desarrollo, las operaciones se integran en sistemas y de esta forma elevan notablemente su eficiencia.
- ✧ Las habilidades, hábitos y capacidades constituyen un mayor dominio de las actividades, acciones y operaciones respectivamente y la diferencia cualitativa está dada por su carácter de sistemas.

Estas relaciones se expresan de este modo porque el hombre para obtener sus objetivos puede utilizar todos sus recursos y no siempre utiliza los mismos y, además, cada persona posee un arsenal de formas de ejecución que utiliza según considera en las condiciones en que se desenvuelve.

Las habilidades son el contenido de aquellas acciones dominadas por el hombre, estructuradas en operaciones ordenadas y orientadas a la consecución de un objetivo, que le permiten a este interactuar con objetos determinados de la realidad y con otros sujetos; según Leontiev (1981) constituyen un producto del aprendizaje con características específicas y una manera de regular la actividad del sujeto.

Petrovsky (1978, 188 - 189) reconoce por habilidad: “el dominio de un complejo sistema de acciones psíquicas y prácticas necesarias para la regulación racional de la actividad, con la ayuda del conocimiento y los hábitos que la persona posee”.

En esta definición se subraya el papel del conocimiento, como base para el desarrollo de las habilidades ya que las mismas no se dan en abstracto. Las habilidades no pueden existir sin el sistema de conocimientos.

Al respecto González Soca, A. M. (2002:167) precisa, refiriéndose a los conocimientos y su relación con las habilidades: “estos constituyen la base para su formación y desarrollo, en tanto que las habilidades, representan el dominio consciente y exitoso de la actividad, en estrecha relación con los hábitos que también garantizan el dominio de la acción pero de manera más automática”.

Según A. N. Leontiev, (1981) las habilidades son el contenido de aquellas acciones dominadas por el hombre, estructuradas en operaciones ordenadas y orientadas a la consecución de un objetivo, que le permiten a este interactuar con objetos determinados de la realidad y con otros sujetos. Y que constituyen un producto del aprendizaje con características específicas y una manera de regular la actividad del sujeto.

Según H. Brito, (1987:5) la habilidad: “constituye el dominio de acciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad con ayuda de los conocimientos y los hábitos”. Además la considera sinónimo de “saber hacer”.

Las habilidades según V. González y otros autores: “constituyen el dominio de operaciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad (...) la sistematización de las acciones subordinadas a su fin consciente.” (González, V y otros. 2001: 117).

Como puede apreciarse, los psicólogos consideran el proceso de formación de las habilidades desde la actividad y la comunicación, enfatizan en su fin consciente y en que permiten una regulación racional de la actividad.

Para Danilov y Skatkin (1985: 127) la habilidad:” (...) es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica.”

R. M. Álvarez y otros, (1987: 4) reconoce que “la habilidad es el dominio de las técnicas de la actividad, tanto cognoscitivas como prácticas (...) que se desarrolla en la actividad del alumno y gracias a ello es que este va poniéndose en contacto con el objeto que estudia, o sea, lo va asimilando”.

J. Fiallo, (1996: 11) considera que “las habilidades se refieren a la utilización de los conocimientos y de los hábitos que se poseen en la elección y realización de los procedimientos de la actividad, en correspondencia con el fin que se propone.”

M. López (1998:1) las define como un “sistema complejo de operaciones necesarias para la regulación de la actividad.”

Para C. Álvarez (1999: 143) las habilidades son “las acciones que el estudiante realiza al interactuar con su objeto de estudio con el fin de transformarlo, de humanizarlo.”

Según J. Zilberstein (2002: 74-75) “la habilidad se corresponde con la posibilidad (preparación) del sujeto para realizar una u otra acción en correspondencia con aquellos objetivos y condiciones en los cuales tiene que actuar.”

Según Álvarez (1999: 54) “Las habilidades, formando parte del contenido de una disciplina, caracterizan, en el plano didáctico, a las acciones que el estudiante realiza al interactuar con el objeto de estudio con el fin de transformarlo, de humanizarlo”. Esta relación entre habilidades y acciones, es objeto de análisis teórico entre

psicólogos y pedagogos. En tal sentido Talízina (1984: 107-133) reconoce que: “el lenguaje de las habilidades es el lenguaje de la pedagogía, el psicólogo habla del lenguaje de las acciones y las operaciones”.

Sintetizando los aportes de los autores referidos pueden notarse como puntos de contacto al definir las habilidades, los siguientes:

- ✧ Sistematización de acciones no automatizadas, que el individuo realiza.
- ✧ Las acciones se subordinan a un objetivo.
- ✧ Son una forma de regular conscientemente la actividad.
- ✧ Acciones que despliega el sujeto al interactuar con su objeto de estudio con el fin de transformarlo.

### *1.2.2 El proceso de formación y desarrollo de las habilidades. Algunas consideraciones para su tratamiento didáctico*

La argumentación teórica de la dirección del proceso de formación de las habilidades encuentra antecedentes importantes en la Teoría de formación de acciones mentales de Galperin (1983).

Un aspecto importante de esta teoría es la descripción del proceso de formación de acciones mentales a partir de cinco etapas fundamentales:

- ✧ Formación de la base orientadora de la acción.
- ✧ Formación de la acción en forma externa (material).
- ✧ Formación de la acción en el plano verbal externo.
- ✧ Formación de la acción verbal externa para sí.
- ✧ Formación de la acción en forma interna.

Estas etapas explican los distintos estadios por los que transita el proceso de interiorización, a través del cual la acción, que inicialmente se realiza en forma externa, se convierte en una acción mental. Se resalta además en ellas, el papel principal del adulto y del lenguaje en el proceso de interiorización.

Galperin dio gran peso a la actividad orientadora y al papel que juega en ella el maestro. Señaló la importancia de la misma para asegurar la calidad de la ejecución y el control. El sujeto que aprende, al cumplir la parte orientadora, se apoya en la Base Orientadora de la Acción (BOA) que ha formado.

En la literatura especializada vinculada al tema de la formación y desarrollo de las habilidades, resulta recurrente la referencia a las etapas que caracterizan este proceso.

Raquel Gilar (2003) en su tesis de maestría presenta un análisis de algunos de los estudios vinculados a este particular y refiere el esquema clásico de Fitts (1964) en el que se presentan tres fases fundamentales: inicial, intermedia y final.

- ✧ Fase inicial: Es aquella en la que aun el sujeto no es capaz de aplicar el conocimiento.
- ✧ Fase intermedia: Incluye dos subfases: Aplicación de un solo principio y aplicación de varios principios.
- ✧ Fase final: En la que los individuos pueden ejecutar acciones sin errores.

Estas fases describen el tránsito del sujeto desde niveles iniciales hasta estadios superiores en el dominio de las acciones y operaciones que ponen en ejecución al ejercitar una habilidad.

En la pedagogía cubana existe consenso en el reconocimiento de dos etapas. Las cuales son definidas por López, M. (1990).

- ✧ Etapa de **formación de la habilidad**, que comprende la adquisición consciente de los modos de actuar, cuando bajo la dirección del maestro o profesor el alumno recibe la orientación adecuada sobre la forma de proceder.
- ✧ Etapa de **desarrollo de la habilidad**, una vez adquirido los modos de acción, se inicia el proceso de ejercitación, es decir, de uso de la habilidad recién formada en la cantidad necesaria y con una frecuencia adecuada, de modo que vaya haciéndose cada vez más fácil de reproducir o usar y se eliminen los errores.

Aunque esta delimitación solo tiene fines didácticos, ya que las características que marcan las diferencias entre una y otra etapa no son tan aguzadas como pudiera parecer, resultan de gran significación para dirigir el proceso de formación y desarrollo de las habilidades, pues van a determinar la naturaleza de las tareas que se sugieren al sujeto que aprende y los recursos de este para solucionarlas.

Así mismo, resultan de gran valor las invariantes funcionales de la ejecución, reconocidas como (...) “las ejecuciones necesarias, esenciales e imprescindibles de ser sistematizadas.” (IPLAC, 2000: 23).

“Estas invariantes son las que indefectiblemente deben llegar a ser dominadas por los estudiantes y son las que aseguran el desarrollo de sus capacidades cognoscitivas.” (IPLAC, 2000: 23).

De tal modo, van a permitir identificar que determinada actuación que realiza una persona se corresponde con lo esperado en relación con la habilidad establecida.

“Si logramos la sistematización de las invariantes funcionales podemos lograr el dominio de la habilidad. También es importante para poder llevar a cabo la evaluación del aprendizaje, tanto del propio profesor, como en la auto evaluación que puede realizar el estudiante.” (IPLAC, 2000: 23).

En consecuencia, las referidas invariantes sirven de base para diseñar las tareas de modo que se logre el objetivo de la actividad y orientan a su vez, la evaluación y la auto evaluación de las ejecuciones.

En el establecimiento de invariantes funcionales es importante tener en cuenta que se establece una dinámica en la relación acción, operación, habilidad, hábito y capacidad que debe ser considerada en la dirección de este proceso.

Obsérvese que en calidad de acciones pueden incluirse ejecuciones que por su complejidad ellas mismas pueden ser consideradas habilidades y que si se descompusiera cada una hasta llegar a las operaciones y se lograra automatizarlas, cada una se convertiría en un hábito. También pudiera suceder que no se automatizaran y entonces cada una de ellas permanecería como habilidad.

La situación descrita demuestra el carácter sistémico de las habilidades y cómo unas pueden formar parte de otras, demuestra el carácter relativo que posee cada estructura en función del dominio de la ejecución por parte del individuo y el grado de participación de la conciencia en las ejecuciones, al tiempo que deja ver que el concepto de invariante funcional, resulta de gran utilidad en la concepción de las situaciones de aprendizaje dirigidas al desarrollo de habilidades ya que determinan las tareas que se proponen al sujeto que aprende y orientan la evaluación de los niveles que alcanza.

### **1.2.3 Apuntes acerca del enfoque histórico cultural de Vigotsky como fundamento del proceso de desarrollo de las habilidades**

Le teoría desarrollada por Vigotsky y sus seguidores en los años 20 del siglo XX constituye, sin dudas, un precedente importante en la presente investigación, si se tiene en cuenta que su base conceptual y metodológica tiene su génesis en la teoría marxista, materialista dialéctica, que permite una comprensión del mundo, del hombre, de su interacción con otros hombres y con el contexto socio histórico en que está inmerso.

Sus concepciones acerca del aprendizaje como proceso de apropiación de la experiencia socio histórica, concretizada en los objetos y fenómenos del mundo humano y el papel de la conciencia como reflejo subjetivo de la realidad objetiva, resultan pertinentes en la presente investigación.

Un concepto importante de este enfoque, a los efectos del estudio que se presenta, es la **internalización** expuesta por Vigotsky (1978) como el aprendizaje que se desarrolla en dos planos: primero en el plano social interindividual (interpsicológico) y posteriormente, en el plano intraindividual (intrapsicológico).

Al analizar la internalización es importante tener en cuenta que las funciones psíquicas sufren cambios estructurales y funcionales en el proceso de transición de lo interpsicológico a lo intrapsicológico.

Esto permite comprender la interacción dialéctica que se genera entre lo social y lo individual en el proceso formativo del sujeto, al cual no escapa la formación y

desarrollo de las habilidades, que no debe interpretarse como un acto de transmisión cultural, unidireccional. Esto condiciona que el sujeto que aprende, en este caso, el dirigente de base del partido, debe convertirse en un ente activo, constructor y transformador de la realidad y de sí mismo, y no un simple receptor y reproductor.

En estrecha relación con lo anterior aparece el papel de la **mediación** del adulto (en este caso del que enseña), concibe la relación entre el sujeto y el objeto como interacción dialéctica en la cual se produce una mutua transformación mediada por los instrumentos socioculturales en un contexto histórico determinado.

De igual modo, resulta útil la comprensión del papel la armonización que se debe lograr entre dos tipos de mediación que señala Vigotsky: la influencia del contexto sociohistórico (adultos, los compañeros, las actividades organizadas, etc.) y los instrumentos socioculturales que utiliza el sujeto (herramientas, signos, etc.).

Se debe prestar atención por tanto a la unidad dialéctica e interactiva existente entre las estructuras innatas y las condiciones sociales en el desarrollo de la personalidad, en una relación en la que determina, en última instancia, lo social. Tal punto de vista permite considerar al sujeto que aprende, en este caso el dirigente de base como un ser social, históricamente condicionado, lo que ubica tanto sus necesidades como sus potencialidades en correspondencia con una época, un medio y un determinado sistema de relaciones, que condicionan el curso del proceso formativo del cual es objeto y sujeto.

En el proceso de dirección del desarrollo de habilidades resulta importante también, el razonamiento acerca de la Zona de Desarrollo Próximo, definida como: "(...) la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la solución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con un compañero más capaz". Vigotsky (1995: 17).

La actual se determina a partir del estado real en que se expresa el nivel de desarrollo de las habilidades y la Zona de Desarrollo Próximo, determinada por lo que puede llegar a hacer con la ayuda de los agentes coactuantes fundamentales.

En este estudio se traduce en colegas con mayor dominio de las habilidades, agentes que participan en el proceso de capacitación, instructor de la zona, profesor de la escuela que dirige el proceso, especialistas con experiencia en el tema.

Todo esto sobre la base del principio que establece que la enseñanza debe adelantarse, estimular y orientar la actividad del sujeto, la formación de su personalidad y su desarrollo psíquico, en un proceso dialéctico de lo interpsicológico a lo intrapsicológico de modo que los demás se convierten en mediadores.

Ana María González Soca y Carmen Reinoso Cápiro, (2002), se refiere a que en estudios realizados por investigadores cubanos, Moreno L., Labarrere, (1999), existe la tendencia a considerar la noción ZDP desde la perspectiva de espacio interactivo y metacognitivo. Consideran la Zona de Desarrollo Próximo como espacio de interacción con el otro, pero el papel del otro es más que apoyo, es relación y fundación, donde la ayuda para quien la recibe debe convertirse en un aprendizaje para autoayudarse, de ahí la importancia de la metacognición; por lo tanto la ZDP debe considerarse como una zona de coconstrucción y autoconstrucción.

Siendo consecuentes con estos criterios, las alternativas que se propongan en virtud de la formación y desarrollo de las habilidades deben tener en cuenta la concepción defendida por de L. S. Vigotsky sobre la relación existente entre la enseñanza, la ayuda pedagógica y el desarrollo psíquico y se priorizará la determinación constante de los niveles que alcanzan los sujetos y de lo que pueden llegar a hacer con las ayudas y en el contexto en que se desempeñan.

Así mismo, la aplicación del concepto de “Zona de Desarrollo Próximo” (ZDP) (Vigotsky, 1985), permite explicar la relación entre enseñanza y desarrollo en su dialéctica y el lugar que ocupa la ayuda pedagógica.

Vigotsky afirmó que en la enseñanza hay que apoyarse tanto en lo ya alcanzado por el que aprende, como en los procesos que desarrollan y los que aún están por formarse. En la diferenciación de lo que le es accesible solo en la colaboración con los adultos y de lo que como resultado de su desarrollo se convierte en patrimonio personal: las fuentes del desarrollo de los procesos psíquicos siempre son sociales,

solo más tarde adquieren un carácter individual.

El proceso de mediación debe estar concebido como niveles de ayuda que deben irse graduando y tirando progresivamente, con el fin de que el aprendiz logre mayor autonomía y control de los procesos que está construyendo con la ayuda del otro.

Estas cuestiones sintetizadas en la categoría mediación connotan el carácter social del aprendizaje y el papel de las interacciones sociales en la dirección del proceso educativo y tiene un valor inapreciable para determinar el estado, el ritmo y las perspectivas del desarrollo intelectual.

La relación entre educación y desarrollo propuesta por Vigotsky, también de gran significación en el estudio de las habilidades, plantea que la educación precede el desarrollo, lo impulsa, pero tiene en cuenta el desarrollo alcanzado. El aprendizaje precede al desarrollo y debe potenciarlo en espacios de intersubjetividad, donde se produce una interacción que permite la internalización de la experiencia sociohistórica.

El contexto donde se produce la internalización tiene una importancia decisiva, él determinará la naturaleza y la dirección del desarrollo. La situación social de desarrollo planteada por Vigotsky (1978) permite analizar la correlación entre educación y desarrollo que se produce en cada sujeto en cada período de su vida.

Al analizar este concepto Vigotsky (1978) destaca que la situación social de desarrollo promueve el desarrollo de cada sujeto concreto, es propia de cada sujeto. No se produce de forma espontánea, sino que surge a partir de la interrelación con el que enseña, quien le plantea exigencias y ejerce esa influencia.

#### **1.2.4 Consideraciones acerca de la organización del proceso de formación y desarrollo de las habilidades**

En tal dirección emerge como cuestión de gran significación las características que adquiere la dirección del proceso de formación y desarrollo de las habilidades. Donde Fernández Peña, C. L. (2005), tomando como referentes consideraciones de Petrosky (1980), Zilverstein (2002), Talízina (1988), propone algunas etapas y las

acciones a considerar en cada una, que orientan la actuación de los sujetos en el referido proceso. Al respecto señala:

### **1. Planificación:**

- a) Determinar cuáles habilidades se quieren formar y su relación con las capacidades generales.
- b) Determinación de las acciones de las habilidades terminales que deben ser logradas.
- c) Análisis de las condiciones de desarrollo actual que exige en el alumno el plan establecido.
- d) Diagnóstico del nivel de entrada real que poseen los alumnos en el plano de la ejecución.
- e) Ordenar las habilidades de forma ascendente según al nivel de complejidad.

### **2. Organización.**

- a) Determinar en qué momento del programa y qué conocimientos permitirán proporcionarle al alumno, como objetivos y tareas, la realización de las acciones y operaciones que deseamos que él domine.
- b) Establecer cómo van a ser cumplidos los requisitos para formación de las habilidades.
- c) No sobrecargar las clases de contenidos.
- d) Trabajo coordinado que debe considerar la relación formación-desarrollo para articular las instancias del centro.

### **3. Ejecución:**

La labor pedagógica debe ir encaminada a lograr que el estudiante de manera independiente, sea capaz de elaborar un programa de acciones a modo de representaciones internas, para ello:

- a) El estudiante: necesita lograr una representación interna consciente de las condiciones de partida de la actuación.
- b) El profesor debe: distinguir dos momentos en la ejecución con los alumnos, una fase de preparación y otra de realización.

En dirección similar Regueira Martínez, D. (2003) en su estudio " Una propuesta de estrategia didáctica para la formación y desarrollo de habilidades en la escritura de las ecuaciones Químicas en 8º. Grado ", plantea diferentes etapas interrelacionadas, pero con cierta flexibilidad en su aplicación:

1. Exploración, diagnóstico y motivación para el desarrollo de la acción.
2. Información y demostración por el profesor de los componentes funcionales de la acción (operaciones).
3. Ejercitación por los alumnos de las acciones y operaciones bajo el control del maestro o profesor.
4. Ejercitación por los alumnos de las acciones y operaciones en forma de acción verbal externa e interiorización del procedimiento de manera interna.
5. Aplicación del sistema de operaciones para la acción en nuevas situaciones de aprendizaje.

Además refiere algunas exigencias que se consideran pertinentes por la autora de esta tesis que están relacionadas con la necesidad de que en la formación y desarrollo de habilidades el que enseña esté consciente de la importancia de la formación adecuada de una habilidad determinada, antes de comenzar su ejercitación, evitando la asimilación de aspectos o elementos incorrectos o innecesarios que después son muy difíciles de erradicar.

También considera que el período de ejecución debe ser suficiente y variado, sin descuidar su uso siempre que las condiciones se lo permitan para que los modos de actuar adquiridos no desaparezcan o simplemente no se afecten.

La autora de la presente investigación, concede especial atención al valor de la evaluación de las habilidades tanto por el que dirige el proceso como por el sujeto

que aprende por lo que finalmente quisiera expresar algunas consideraciones al respecto en las que han resultado de gran utilidad los aspectos expuestos en el material “Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades.” Acerca de los elementos que indican la presencia de las habilidades y su distinción de los hábitos y las capacidades.

En primer lugar, la existencia de un mayor nivel de dominio de la ejecución en los diferentes niveles de actuación, que se hace evidente cuando la misma muestra las siguientes cualidades:

- ✧ Síntesis de los elementos componentes: desaparición y eliminación de aquellos movimientos que obstaculizan la ejecución por no ser necesarios o por su carácter inexacto.
- ✧ Mayor grado de generalización: posibilidad de aplicarse flexiblemente a diferentes objetivos, tareas y condiciones.
- ✧ Sistematización: mayor integración de los elementos parciales y aislados en un proceso único que permite una mayor rapidez en el logro de la ejecución.
- ✧ Independencia de la ejecución: esta se realiza limpiamente y conduce a la obtención de los resultados necesarios.
- ✧ Tiempo en que se realiza la ejecución: a menor tiempo más desarrollo.

Se puede clasificar la actuación (habilidad o hábito) en una de las siguientes etapas de desarrollo: (IPLAC, 2000)

- ✧ **Habilidad inicial:** el sujeto conoce lo que va a hacer, sigue pasos para la ejecución, pero éstos carecen de secuencia y no se corresponden con el sistema de invariantes funcionales que se les presentó.
- ✧ **Habilidad insuficientemente desarrollada:** el sujeto conoce lo que va a realizar y la secuencia de invariantes funcionales que se le presentó, pero no puede ejecutar dichos pasos o elementos.
- ✧ **Habilidad general:** el sujeto conoce lo que va a hacer, conoce la secuencia de invariantes funcionales y las utiliza, pero no ejecuta todos los elementos

correctamente.

- ✧ **Habilidad desarrollada:** conoce lo que va a hacer y la secuencia de invariantes funcionales y ejecuta con eficiencia todos los elementos.
- ✧ **Maestría:** conoce lo que va a hacer y la secuencia de invariantes funcionales y ejecuta con eficiencia y perfección dicha secuencia y la aplica en condiciones nuevas con independencia.

Las habilidades resultan de la sistematización de las acciones que el individuo realiza, pero ellas no alcanzan el grado de automatización, debido en esencia, a que están subordinadas directamente a un objetivo consciente.

La realización de las acciones que constituyen la habilidad (dada su complejidad) requiere siempre de un intenso control consciente, este no puede ser disminuido. En los casos en que una habilidad pasa a ser automatizada, ello significa que cambió su lugar en la actividad y se convirtió en hábito. Entre los hábitos, las habilidades y las capacidades se producen la misma dinámica que entre las operaciones, las acciones y las actividades.

Al dirigir el proceso de formación y desarrollo de habilidades, para lograr un adecuado tratamiento didáctico de estas estructuras psicológicas, se hace necesario buscar aquellas ejecuciones necesarias, esenciales, e imprescindibles de ser sistematizadas, a las que como se precisó antes, se les denomina: invariantes funcionales de la ejecución.

Este es un término teórico - metodológico que permite el estudio con mayor objetividad de la ejecución de la actuación en cualquiera de sus niveles de manifestación y por lo tanto también de las habilidades, los hábitos y las capacidades.

Resulta de gran valor enfatizar una vez más en la necesidad de que se distingan las relaciones entre las habilidades, los hábitos y las capacidades con el proceso pedagógico. Las habilidades y los hábitos son resultado directo de este proceso y se forman durante el mismo, mientras que las capacidades se forman indirectamente.

El proceso pedagógico influye directamente sobre las personas, induce su

actuación mediante el planteamiento de objetivos y tareas, lo que provoca que el sujeto ponga en funcionamiento acciones y operaciones que bien dirigidas pueden llegar a sistematizarse y convertirse en habilidades y hábitos. Para ello es necesario que al plantear la tarea el profesor lo haga consciente de cuáles son las invariantes funcionales que el alumno debe realizar.

Las capacidades no se logran directamente en el proceso pedagógico pues a ellas las distingue su carácter de integración de conocimientos, habilidades, hábitos y otros procesos psicológicos de la personalidad.

La experiencia indica que existen algunos requisitos a tener presentes para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades: IPLAC (2000)

- ✧ Fomentar el papel de la motivación y la conciencia.
- ✧ Complejidad de la ejecución.
- ✧ Periodicidad de la ejecución.
- ✧ Frecuencia de la ejecución.
- ✧ Flexibilidad de la ejecución.
- ✧ Retroalimentación del resultado.
- ✧ Evitar el cansancio, la monotonía, la fatiga.

En todo modelo pedagógico para llegar a formar y desarrollar habilidades se destaca el papel determinante del conocimiento por el alumno del sistema de invariantes funcionales, del conocimiento metodológico o procesal correspondiente.

Este debe ser incluido con especial prioridad por las diferentes etapas estratégicas que se han reseñado: demostración, de trabajo conjunto de los alumnos y del docente en calidad de entrenamiento y ejercitación, y trabajo independiente de los alumnos en la aplicación creadora de la habilidad. El éxito de estos tres pasos depende en mucho de su primera etapa: planificación y organización.

Las cuestiones teórico - metodológicas referidas acerca de la formación y desarrollo de las habilidades se expresan en las que de modo específico se vinculan a la

actividad de dirección de los dirigentes de base del partido. En el epígrafe siguiente se abordarán las especificidades de las mismas.

### **1.3 Problemática actual de las habilidades de dirección. Especificidades de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido**

La actividad de dirección ha sido desarrollada por la especie humana en su devenir evolutivo, ha estado presente en desarrollo de la humanidad desde la horda y el clan hasta la actualidad. La dirección de manera gradual surge en la comunidad primitiva, como una necesidad social que se profundiza con los procesos de división del trabajo, la especialización y la elevación de la productividad que fueron generando una concentración de trabajadores que provocó la necesidad de la cooperación de forma organizada. A medida que la vida en la sociedad se desarrolló y se complejizó, el hombre fue necesitando y enfrentando tareas de dirección diferentes.

“El arte de dirigir en cualquier esfera siempre se valoró muy alto. Durante los siglos de la Antigüedad y Edad Media se conservaba cuidadosamente el secreto del oficio, se transmitía por herencia... Los procesos de dirección en las estructuras estatales y económicas de la sociedad se consideraban como la manifestación de una actividad intelectual superior, asequible a unos pocos elegidos (...)” (Voronov, 1980: 9).

Cada época social se ha caracterizado por un tipo diferente de relaciones de producción y la evolución histórica de la dirección se ha correspondido con ese desarrollo socioeconómico de la sociedad, que a su vez ha condicionado el grado de avance del soporte científico alcanzado por la dirección.

Durante el siglo XX y el actual la tecnificación, la automatización en los procesos industriales, el proceso de globalización económica y cultural, han impuesto exigencias y modificaciones para la dirección que se ha ido conformando como una ciencia.

Nadie cuestiona la necesidad de la dirección, fundamentada científicamente, se comprende que las exigencias de esta actividad especial no fueron iguales para las diferentes formaciones socioeconómicas por las que ha transitado la humanidad: comunidad primitiva, esclavismo, feudalismo, como tampoco lo son actualmente para

las sociedades capitalista y socialista, se comprende por tanto que, en la medida en que se han desarrollado nuevos modos de producción, la dirección ha requerido nuevas exigencias y formulaciones.

En la actualidad, ella manifiesta características muy complejas y dinámicas dadas por la necesidad de garantizar cooperación, participación, comunicación, armonía, integración y cohesión entre los diferentes elementos de la sociedad y/o de cada sistema en particular para el cumplimiento de cada meta trazada.

Los problemas a los que la ciencia de la dirección debe dar respuesta hoy (en las esferas de la producción, la industria, los servicios) en cualquier sociedad moderna, son tales que no pueden ser abordados con efectividad por un hombre o una disciplina científica, incluso muchos de ellos superan este marco para convertirse en complejos problemas de política de los estados.

La construcción de la sociedad a la que se aspira en Cuba, requiere de manera muy especial depositar la tarea de la dirección en manos de compañeros con alta calificación y preparación, suficientemente expertos, que permitan cumplir satisfactoriamente las ingentes tareas del desarrollo económico y socio-cultural, al tiempo que consoliden el ideario revolucionario socialista.

Existen varias definiciones sobre la dirección pero, en sentido general todas comparten el criterio de que la dirección es un proceso, que tiene objetivos definidos, que tiene una estructura, que busca la eficiencia de la actividad, se hace a través de otras personas y que es un proceso de coordinación de recursos. Cubilla, F. (2004).

Quienes dirigen tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportes a los objetivos del grupo. Para ello se ha identificado un conjunto de habilidades de dirección las cuales deben estar presentes en todos los dirigentes.

Definir la función de la dirección depende mucho del marco histórico- social concreto en que se desenvuelve el dirigente, sin embargo se reconocen algunas características comunes. Cubilla, F. (2004).

- ✧ Tiene carácter histórico- social y a ello responde su forma y contenido, fines y objetivos previamente determinados por necesidades sociales.
- ✧ Se basa en el conocimiento de leyes y principios que la rigen dentro de cada sociedad.
- ✧ Requiere conocimientos teóricos y prácticos, preparación especial y responsabilidad.
- ✧ Se desarrolla en forma organizada y consciente; es compleja, dinámica, se trabaja como un sistema.
- ✧ El hombre es protagonista principal, independientemente del grado de automatización que se tenga en las actividades en general.
- ✧ Se ejecuta en el seno de los colectivos o grupos como respuesta a la división social del trabajo.
- ✧ Implica relaciones de cooperación y participación de jefes y subordinados; tiene la comunicación intersubjetiva como base medular, requiere respeto y confianza mutua.

La actividad de dirección resulta una necesidad social en la que los dirigentes conducen a los hombres en forma consciente, organizada y protagónica en su interrelación y trabajo con los recursos materiales y financieros, y demás elementos integrantes de los sistemas, para alcanzar los objetivos definidos con antelación.

A partir de las ideas anteriores queda claro que la dirección es un proceso muy necesario, al tiempo que complejo por lo que exige de preparación especializada de quienes lo ejecutan y que esa preparación no se circunscribe a conocimientos relacionados con la especialidad del área de trabajo que dirige sino que incluye elementos de la propia ciencia de la dirección cada vez más sistematizada y desarrollada.

Aparecen entonces múltiples propuestas de los contenidos que se deben jerarquizar para garantizar el desempeño efectivo de los directivos. La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como

se desee Codinas, A. (2004). Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores, manejo del capital de trabajo, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos.

Katz, en un trabajo "clásico" publicado originalmente en 1955, con una versión revisada en 1974, plantea que los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas, y conceptuales.

- Refiriéndose a la **destreza técnica**, la declara como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo".
- La **destreza humana**, la relaciona con la capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- Acerca de la **destreza conceptual**, precisa que es la capacidad mental de coordinar e integrar los intereses de la organización como un todo.

Existen además tres enfoques sobre la dirección que pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades en el trabajo directivo: Dirigir es obtener resultados a través de otros; la dirección es una combinación de ciencia y arte; la ciencia, proporciona el conocimiento de experiencias anteriores que, convertidas en regularidades y enfoques, proporcionan una base teórica- conceptual; el arte, es la aplicación creadora de los conocimientos a situaciones particulares; el enfoque socio-técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social.

Ante este espectro tan amplio de alternativas, en correspondencia con los intereses de este estudio, es necesario centrar la atención en las habilidades directivas que tienen que ver con el funcionamiento de las Organizaciones de base del PCC.

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al

tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros, etc. La razón que explica este interés está clara pues, a partir de las habilidades que se identifiquen, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados, se escriben libros, se publican artículos, en resumen, se proponen al “mercado” ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades en esa esfera.

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar

En la búsqueda realizada por la autora de esta tesis han resultado muy valiosos los criterios de Godinas, A. (2004), asumidos por Castillo, R. (2006), ya que se ubican en el contexto cubano contemporáneo y en el caso del segundo autor aborda de manera específica las habilidades de dirección del dirigente de base del partido.

En primer lugar, parece necesario precisar qué se entiende por habilidades de dirección. Al respecto son de utilidad las consideraciones Castillo, R. (2006: 13). El referido autor realiza un análisis de la categoría habilidad y la contextualiza a la actividad de dirección, a partir de lo cual entiende las habilidades de dirección como: “(...) a capacidad que tiene el dirigente para realizar cualquier actividad de dirección sobre la base de las experiencias anteriormente recibidas dado por la práctica del momento histórico concreto en que se desenvuelve el sujeto y los conocimientos que recibe de acuerdo a las diferentes formas que adoptan los programas empleados”.

La autora coincide con Castillo, R. en que la experiencia adquirida y el momento histórico concreto en que el sujeto desarrolla su actividad de dirección, influyen y determinan, en cierta medida, la naturaleza de las acciones que despliega, sin embargo, prefiere no identificar las habilidades directivas con las capacidades, ya que las primeras se distinguen de las segundas por el nivel de automatización que alcanza el sujeto en la ejecución.

Así mismo, es importante destacar que las capacidades, a diferencia de las habilidades, se forman indirectamente, pues a ellas las distingue su carácter de integración de conocimientos, habilidades, hábitos y otros procesos psicológicos de la personalidad.

Por otra parte, el (IPLAC: 2000) al referirse a las relaciones entre estas categorías ofrece reflexiones interesantes para comprender la unidad y diversidad de las mismas en la estructura de la actividad, entre ellas se destacan:

- ✧ Las habilidades resultan de la sistematización de las acciones que el individuo realiza, pero ellas no alcanzan el grado de automatización, debido en esencia, a que están subordinadas directamente a un objetivo consciente
- ✧ La realización de las acciones que constituyen la habilidad (dada su complejidad) requiere siempre de un intenso control consciente, este no puede ser disminuido.
- ✧ En los casos en que una habilidad pasa a ser automatizada, ello significa que cambió su lugar en la actividad y se convirtió en hábito. Entre los hábitos, las habilidades y las capacidades se producen la misma dinámica que entre las operaciones, las acciones y las actividades.
- ✧ Las capacidades son formas de actuación más complejas que las precedentes (habilidades y hábitos). En ellas se integran los conocimientos, los hábitos y las habilidades así como otros procesos de la personalidad de forma cualitativamente superior, lo que les permite contribuir en la determinación de las estrategias particulares seguidas en la realización de las actividades por lo que participan en la regulación de la actuación del sujeto.

De este modo, si se sistematizan las invariantes funcionales de la ejecución, se puede lograr el dominio de la misma como habilidad, hábito o capacidad, según el nivel en que se manifieste la automatización lograda por el sujeto y la integración de los conocimientos, hábitos y procesos psicológicos.

En consecuencia, se considera que las habilidades directivas constituyen sistemas complejos de operaciones necesarias para la actividad de dirección, que están

subordinadas directamente a un objetivo consciente y resultan de la sistematización de las acciones que el individuo realiza.

Por lo tanto, no alcanzan el grado de automatización de los hábitos ni la integración de conocimientos, hábitos, habilidades y procesos psicológicos que caracterizan a las capacidades.

Teniendo en cuenta criterios de diferentes autores, Alexis Codina Jiménez, Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, preparó una lista de habilidades que consideró fundamentales para un trabajo directivo efectivo. En la lógica seguida por el referido autor arribó a una propuesta estructurada por las 10 habilidades siguientes: dirección o enfoque estratégico, comunicación interpersonal, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipos, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia de cambio.

Tomando como referencia estudios antecedentes, particularmente el que se acaba de referir, Castillo R. (2006) propone las habilidades que se deben desarrollar en los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido para lo cual tiene en cuenta el incremento constante del papel dirigente de esta organización, de sus órganos, organismos, el perfeccionamiento de su actividad de dirección, tanto a nivel de toda sociedad, como en los territorios y centros de trabajo donde actúa.

Hace referencia además a las condiciones de desarrollo contemporáneas y a las condiciones en que el reordenamiento de la economía en Cuba plantea mayores exigencias en la dirección partidista, elevando su nivel científico para poder enfrentar y resolver las tareas y problemas presentados en el cumplimiento de los objetivos, acorde a los lineamientos emitidos por la alta dirección del país, por lo que se requiere desarrollar habilidades para apropiarse de métodos y técnicas aplicables a cada momento del proceso de dirección que permita alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en los resultados.

Desde su análisis propone, como habilidades a jerarquizar en el dirigente de base del

Partido, las siguientes: desarrollo de reuniones, delegación de autoridad, toma de decisiones adecuadas, acuerdos, trabajo en equipos y diseños de planes de trabajo.

Dichas habilidades están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien un desarrollo eficiente en la labor partidista y un perfeccionamiento de los métodos y el estilo de trabajo.

En la presente investigación se comparte con el referido autor la propuesta de habilidades a jerarquizar, por considerar que se ajustan a las exigencias de la labor del dirigente de base en los momentos actuales y se ponderan aquellas ejecuciones de mayor incidencia en el perfeccionamiento de su labor en la actualidad.

La necesidad de desarrollar habilidades para la **realización de reuniones**, se fundamenta en que esta actividad, según investigaciones, ocupa entre un 25-35 % del tiempo de trabajo de los directivos. Cerca del 15% de los gastos del presupuesto de personal se gasta en reuniones. Convertirse en un hábil conductor de reuniones es un prerrequisito para la efectividad organizacional y del trabajo de dirección.

La conducción efectiva de reuniones no solo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones.

El diseño de **planes de trabajo**, constituye expresión de la posibilidad del dirigente de base de proyectar en el tiempo, la concreción de las prioridades de la organización en la dinámica de funcionamiento del núcleo que dirige, así como la selección de métodos, medios y agentes que garanticen el cumplimiento efectivo de los objetivos fundamentales que se determinen.

La **toma de decisiones** adecuadas, traducidas en la labor del Partido en los acuerdos, es un componente esencial en el trabajo del cuadro. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados. El dominio de las técnicas para lograr consenso es importante en esta esfera.

Al abordar esta problemática, el Ché ponía énfasis en la necesidad de establecer una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el administrador, en última instancia y bajo su entera responsabilidad, tome la decisión.

Las habilidades para el **trabajo en equipo** y la **delegación de tareas** deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada sujeto involucrado sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias. La aplicación consecuente del principio del centralismo democrático asegura, de un lado, la vitalidad del Partido en tanto que este es una organización combativa, cohesionada por su unidad ideológica, de objetivos y de acción; y de otro, sus lazos vivos e indisolubles con la clase obrera y con todos los trabajadores. La observancia consecuente de este principio es uno de los basamentos más importantes para que el Partido desempeñe su función rectora en la sociedad.

Ahora bien las habilidades directivas no son un objetivo en sí mismo, sino medios, instrumentos, herramientas, para lograr determinados resultados. En epígrafes anteriores al abordar la categoría habilidad se dejó claro que las habilidades constituyen el cómo, pero no pueden expresarse descontextualizadas de los restantes componentes del contenido.

Acerca de este asunto, concretado a la labor del dirigente de base del partido Castillo, R. (2006) precisa que se pueden tener magníficas habilidades para las comunicaciones interpersonales, para conducir reuniones, o para diagnosticar problemas; pero, si no se tiene una base conceptual sólida, si no se dominan aspectos fundamentales de la organización, si no están claros los objetivos, los principios, los valores por los cuales se trabaja, (que constituyen el “por qué”); las habilidades, (que constituyen el “cómo”) pierden su sentido, quedan despojadas de contenido.

Además, declara que centrarse en las habilidades que anteriormente se plantearon no niega la necesidad de que el dirigente de las Organizaciones de Base tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su organización, entre otros aspectos técnicos o funcionales. En su análisis agrega que las habilidades directivas tienen que asumirse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones, que algunos denominan como “las 3C del Directivo”: Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

La demanda de conocimientos en un directivo puede ser muy amplia, incluir aspectos como: tecnologías de los procesos productivos; contabilidad, para interpretar estados financieros; elementos de macro y microeconomía, para identificar tendencias de la economía nacional e internacional; nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras.

En consecuencia, el directivo que desea ser exitoso debe tener en cuenta esto y sobre todo, ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades, las cosas que debe conocer, esforzarse por aprenderlas y procurarse por los medios que le permitan una asesoría efectiva. Sobre las cualidades que caracterizan a los dirigentes, se han realizado muchas investigaciones para la búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permitieran identificar por qué unos eran exitosos y otros no. Entre esos rasgos o cualidades se identificaron: la energía, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento adecuado para sus puestos.

Muchos especialistas se cuestionan la validez de esta teoría y plantean ser demasiado optimista, creer que existen rasgos consistentes y singulares aplicables a todos los líderes, independientemente de donde actúen: una universidad, un equipo de fútbol o una empresa.

A modo de conclusión puede afirmarse que el desarrollo de habilidades de dirección constituye un importante componente de la capacitación de los dirigentes de base del partido, al cual debe prestarse especial atención en los momentos actuales.

Es un proceso complejo, que exige una adecuada planificación y organización en la que desempeña un importante papel la estructuración didáctica de las acciones que se planifiquen teniendo en cuenta las invariantes funcionales que tipifican cada habilidad y que orientan la naturaleza de las tareas que se proponen al sujeto, así como los procesos de su evaluación y autoevaluación.

## CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE BASE DEL PARTIDO. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN EN LA PRÁCTICA

Con la intención de dar respuesta a la tercera pregunta científica que se presenta en la introducción de esta tesis, se desarrolló la tarea de investigación relacionada con la elaboración de la estrategia de capacitación a los dirigentes de base del partido en función del desarrollo de habilidades de dirección. En el presente capítulo se han dedicado dos epígrafes a su fundamentación y presentación.

La elaboración de la estrategia estuvo precedida por la realización de un diagnóstico en la etapa exploratoria, el cual responde a la segunda interrogante científica, los resultados de este estudio se presentan en el epígrafe 2.3, ya que la información obtenida en este momento de la investigación, se utilizó además como (*pre - test*), en la etapa inicial del pre - experimento.

### **2.1. Fundamentación y presentación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido en el sector educacional**

La concepción de la estrategia ha exigido que se precisen las posiciones que se asumen en relación con este tipo de resultado científico, a partir de la diversidad de criterios que al respecto existen.

Atendiendo a las características del estudio que se realiza en esta tesis, se asume la concepción presentada por Nerelis de Armas, investigadora del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela” de Villa Clara, quien al referirse a la estrategia en el ámbito educativo plantea que 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 permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos”. (Armas, N., 2003:9)

Precisa además que los problemas son aquellas contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado.

Desde esta perspectiva la estrategia de capacitación que se presenta se orienta a la determinación de las acciones encaminadas a resolver las contradicciones detectadas entre el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección que se evidencia en los dirigentes de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco y el ideal al que se aspira.

Se ha estructurado del siguiente modo: objetivo general, características que la distinguen, etapas con sus acciones y representación gráfica.

**Objetivo general de la estrategia:** Contribuir al desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector educacional.

La estrategia que se propone para desarrollar las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido del el sector, se distingue por las siguientes características generales, las cuales expresan los principales fundamentos que sustentan su concepción.

1. Uso de procedimientos que propician el rol participativo y protagónico de los sujetos sobre los cuales se pretende lograr la transformación.
2. La autoevaluación como mecanismo para impulsar la transformación.
3. El enfoque problematizador de las acciones estratégicas.

A continuación se fundamentan cada una de las características generales de la estrategia.

#### **Uso de procedimientos que propician el rol participativo y protagónico de los sujetos sobre los cuales se pretende lograr la transformación**

Cada vez es más defendida, en la pedagogía contemporánea, la idea del protagonismo fluctuante en las relaciones que se dan entre los sujetos que enseñan y los que aprenden. Lo que distingue esencialmente las tendencias actuales, es la resignificación del rol protagónico de los que aprenden, a partir de lo que puede aportar para la autotransformación, la autorregulación, el dominio de sí, la autoestima y la toma de conciencia del propio "yo".

Se asume el protagonismo como las oportunidades que tienen los sujetos para participar con independencia y conscientemente en cualquier proceso. En esta

propuesta se expresa desde el reconocimiento de los sujetos sobre los cuales se espera lograr la transformación, como agentes activos en la concepción, planificación y ejecución de su propio proceso de capacitación en relación con las habilidades de dirección.

En tal sentido se privilegia el uso de técnicas participativas variadas, de formas de organización como los grupos de reflexión temático, las actividades conjuntas, los debates, el trabajo en equipo y el uso de métodos y procedimientos productivos que garanticen su posición activa durante la orientación, la ejecución y el control de cada acción estratégica, el análisis de contradicciones, de errores, la utilización de diferentes alternativas de solución a las tareas planteadas, que deduzcan, que emitan juicios, que valoren, que se comprometan con su actividad de estudio y aprendizaje y que utilicen mecanismos de autocontrol.

Se privilegia además la creación de un clima socio psicológico afectivo y participativo, caracterizado por una comunicación fluida, auténtica, libre, solidaria, respetuosa, estimulante y problematizadora, que promueva las más amplias formas de expresión, de búsqueda, de cuestionamiento, de creación alternativa. Tal concepción puede incidir de manera significativa en la superación de las resistencias que se puedan presentar en los dirigentes de base, como reacción ante las limitaciones que presentan en su preparación.

### **La autoevaluación como mecanismo fundamental para impulsar y orientar la transformación**

Las cuestiones referentes a la autoevaluación y sus variadas posibilidades como fuente de transformación, son cada vez más reconocidas por los estudiosos del tema y se subrayan sus potencialidades para condicionar el marco psicológico necesario para la mejora constante en el que la propia capacidad de autoevaluación del sujeto se eleva como factor de incuestionable valor.

Millman, J. y Darling-Hammond, L. al referirse a la autoevaluación consideran que puede proporcionar el marco psicológico necesario para que se de una mejora constante y al respecto precisan que "(...) puede abrir una nueva y poderosa fuente de mejora: la propia capacidad de autoevaluación". (Millman, J. y Darling-Hammond,

L. 1986:38)

Las consideraciones relacionadas con la importancia y necesidad de la autoevaluación pueden ser más comprensibles cuando se tienen en cuenta sus relaciones con la autovaloración, la autoeducación, la autorregulación y la autoconciencia en el desarrollo de la personalidad.

La autoevaluación se fundamenta a partir de la autovaloración, "(...) su génesis teórica y científica va desde la psicología hacia la Pedagogía, por la reconocida implicación de ambas ciencias en lo concerniente a la formación y desarrollo de la personalidad de los sujetos". (Mena, C. 2004:173).

La autovaloración es una formación motivacional compleja de la personalidad, a la cual se le concede gran importancia si se tiene en cuenta el papel de la autoconciencia en el desarrollo de la personalidad y el hecho de que el desarrollo de la autoconciencia lleva aparejado el desarrollo de la autovaloración como dimensión valorativa de la conciencia. Es en la autovaloración donde el sujeto toma conciencia de su propio "yo", de sus valores, de sus capacidades, necesidades, motivaciones, de su comportamiento y actitud ante los demás, y ante sí mismo.

Viviana González Maura y otros, (2001) precisan las funciones valorativa y reguladora de la autovaloración. La primera ubica la autovaloración como autoconocimiento del sujeto, es decir el conjunto de ideas y valoraciones que tiene sobre sí mismo, sobre sus particularidades, rasgos, capacidades, desde esta función la autovaloración no trasciende el sentido de propiedad individual del sujeto. La segunda es la que caracteriza a la autovaloración en su nivel superior como formación motivacional compleja al regular efectivamente la conducta del sujeto que no se limita a conocer sus deficiencias, sino que además, toma las medidas necesarias para su erradicación, de esta forma la autovaloración adquiere una tendencia orientadora de toda la actividad del sujeto.

Por su incidencia al concebir esta característica general de la estrategia, se exponen las consideraciones que al respecto hace Mena C., (2004) "La autoevaluación constituye dentro del proceso educativo, un componente esencial, capaz de

dinamizarlo (...). Funciona como retroalimentación, lo cual le permite al sujeto, la toma de decisiones que orientan y facilitan el mejoramiento de su autorregulación; es una vía de superación en sí misma; puede evitar las frustraciones al identificar sus expectativas y posibilidades reales de alcanzar sus propios proyectos de vida (...) da confianza seguridad y autenticidad". (Mena C., 2004:177)

Las interrelaciones de la autoconciencia, la autovaloración, la autorregulación, el autoperfeccionamiento y la autoeducación son también sintetizadas por Estela Mena Camacho al considerar que la autoconciencia y la autovaloración sirven de base a la autorregulación, expresada como el nivel superior de desarrollo de la madurez de la personalidad, mediante la cual el sujeto se traza objetivos superiores en correspondencia con sus necesidades, intereses y fines, los cuales puede orientar y dirigir de manera consciente, elaborando sus propias estrategias que le permitan alcanzar sus metas y propósitos fundamentales. Se va produciendo la autoeducación como vía de autoperfeccionamiento, siendo el momento superior de la función autorreguladora de la autovaloración.

En la estrategia que se propone la autoevaluación se constituye como el recurso que debe impulsar la transformación del nivel de desarrollo de las habilidades de dirección de los dirigentes de base del partido. Se aspira a que cada individuo transite desde la autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, hasta la autorregulación y autotransformación en pos de la mejora, desde una posición autocrítica y participativa.

En consecuencia, durante las acciones estratégicas se debe sistematizar la práctica de la autoevaluación, orientada a partir de los indicadores que representan el estado deseado.

### **El carácter problematizador de las acciones estratégicas**

El carácter problematizador de las acciones estratégicas en función del desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido, se asume en este trabajo a partir de la comprensión de las potencialidades de esta concepción en la construcción de conocimientos, en el desarrollo de habilidades y de características

personales necesarias en los dirigentes de base del partido, para la solución de problemas en su entorno de actuación.

Las potencialidades del enfoque problematizador radican en su perspectiva motivacional, al garantizar un estado cognitivo - afectivo favorable, la necesidad de aprender a través de la búsqueda, con independencia, lo que influye en la solidez de los conocimientos, los procedimientos y los sentimientos.

Este enfoque presupone acercar la actividad de aprendizaje a la actividad investigativa, y el consecuente desarrollo de la capacidad para plantear y resolver problemas, como característica esencial del pensamiento creador y de la actuación del investigador. Se desarrollan situaciones de aprendizaje en las que se propicie la problematización, la identificación de contradicciones, la solución de los conflictos.

El carácter problematizador de las acciones estratégicas que se proponen, se sustenta en las vivencias acumuladas por los sujetos en la práctica, que propician el análisis sistemático de las contradicciones de su entorno, así mismo posibilitan una relación afectiva con el tema y la expresión en el modo de actuar en los dirigentes de base del partido en el sector educacional.

En el siguiente esquema, se representa la dinámica de la estrategia de capacitación para contribuir al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco.

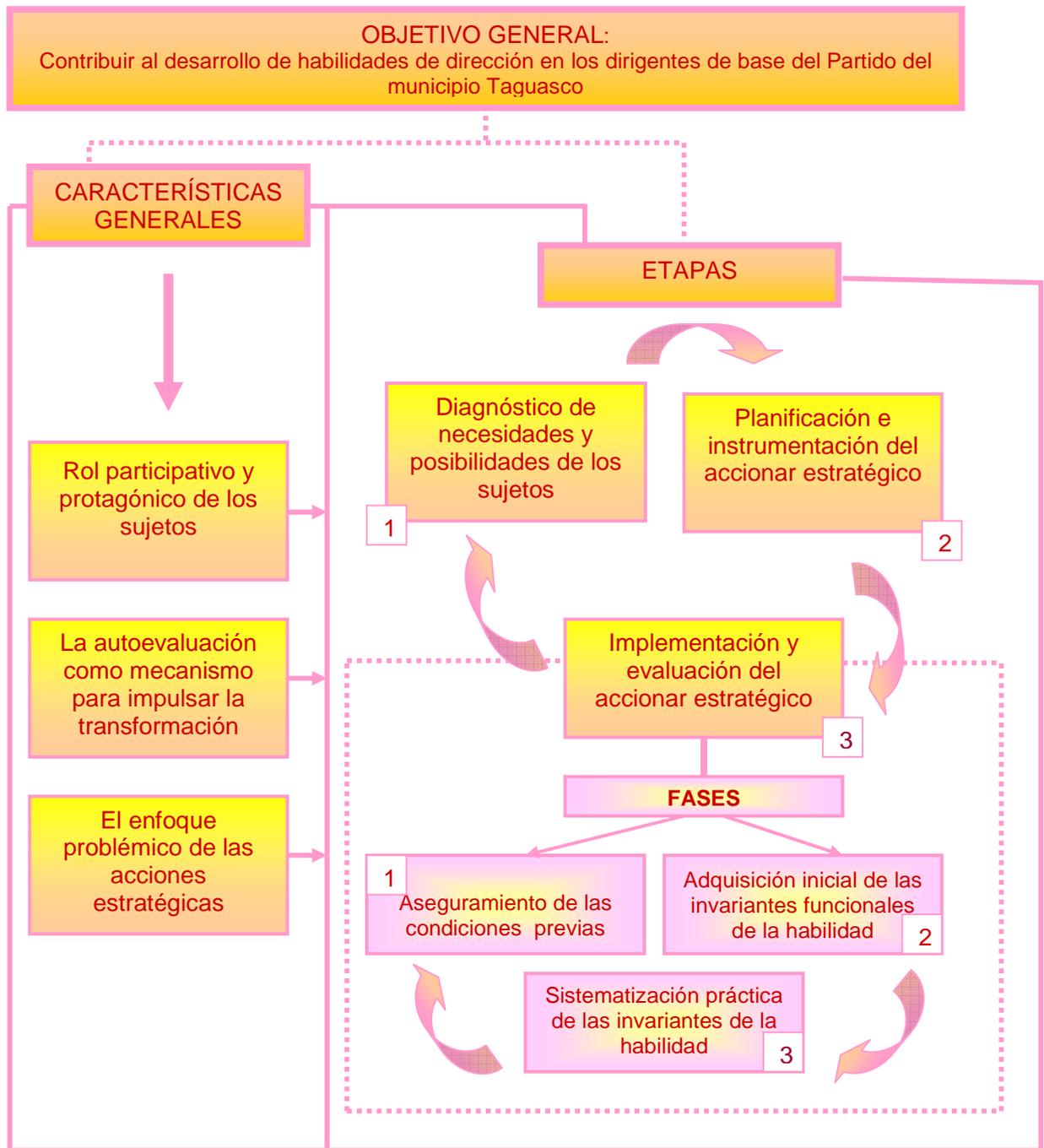


FIGURA 1: Esquema que representa la estrategia de capacitación para contribuir al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector educacional en el municipio Taguasco

Como se ilustra en la representación esquemática de la figura 1, la estrategia se ha estructurado en tres etapas:

A continuación se expone la concepción de cada etapa de la estrategia.

#### ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES Y POSIBILIDADES DE LOS SUJETOS

Con el propósito de profundizar en el diagnóstico de los dirigentes de base del partido se desarrolla esta etapa, la misma permite personalizar sus necesidades y posibilidades en relación con el desarrollo de las habilidades de dirección.

En correspondencia con el enfoque problematizador que debe caracterizar las acciones estratégicas que se proponen, el rol protagónico y participativo de los dirigentes de base y la concepción de la autoevaluación como vía para impulsar la transformación, se sugiere el desarrollo de dos acciones. La primera, un grupo de reflexión temático y la segunda, un estudio exploratorio, en cuyo diseño se combinan procedimientos con suficientes potencialidades para el logro de los objetivos planteados en esta etapa.

#### OBJETIVOS DE LA ETAPA:

- ✧ Analizar el estado deseado en relación con el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido.
- ✧ Determinar las limitaciones y las potencialidades que se expresan en el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección de los dirigentes de base del Partido que forman parte de la experiencia.
- ✧ Fortalecer la identidad y responsabilidad de los dirigentes de base del partido con la necesidad de desarrollar las habilidades de dirección y de su participación en el proceso de autoperfeccionamiento en relación con la temática.

La intención fundamental de esta etapa se orienta a garantizar la participación protagónica de los sujetos que se pretende transformar, a partir de lograr que comprendan la necesidad e importancia de superar sus limitaciones en el nivel de

desarrollo de las habilidades de dirección para el desempeño efectivo de su rol, de modo que las acciones que se desarrollarán, no se interpreten de manera impositiva, sino que constituya el resultado de un acto volitivo de la conciencia de todos los implicados.

Su desarrollo adecuado puede contribuir en gran medida a impulsar el proceso como proyecto colectivo, a persuadir sobre su validez y a transmitir y contagiar el entusiasmo en virtud de comprometer a todos en su consecución. En consecuencia, los procedimientos a aplicar en esta etapa deben asegurar una participación activa de los dirigentes de base del partido en la determinación de sus limitaciones, barreras, fortalezas y potencialidades.

#### ACCIÓN ESTRATÉGICA 1.1

GRUPO DE REFLEXIÓN TEMÁTICA: “El desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido. Ideal al que se aspira”.

OBJETIVO: Analizar el estado deseado del desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector de Educación, para el desempeño efectivo de su rol, de manera que se evidencie identificación con su necesidad en los escenarios actuales.

TIEMPO: 2 horas

LUGAR: Local destinado a la capacitación.

PARTICIPANTES: Profesor activista de la escuela municipal responsabilizado con la capacitación de la zona, profesor investigador especialista en el tema y dirigentes de base.

RESPONSABLE: Profesor activista responsabilizado con la capacitación de la zona.

#### PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS:

Para el desarrollo del grupo de reflexión se desarrollará un encuentro previo, con una hora de duración.

A continuación se exponen los procedimientos fundamentales del encuentro previo y de la sesión en sí:

## ENCUENTRO PREVIO:

- ✧ Presentación inicial de los participantes mediante una técnica participativa.
- ✧ Trabajo en equipos para el análisis de situaciones problemáticas en torno a la contradicción entre el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido del sector educacional y las insuficiencias que se evidencian.
- ✧ Reflexión colectiva para dar tratamiento a las situaciones problemáticas, los integrantes de cada equipo precisarán las habilidades de dirección que se evidencian en las situaciones presentadas y las contradicciones esenciales que se han evidenciado.
- ✧ Exposición problemática del profesor acerca de la problemática del desarrollo de las habilidades de dirección, importancia de su estudio y necesidad de profundizar en esta arista de su capacitación a partir de presentar las regularidades que se muestran en el territorio.
- ✧ Se orienta como actividad de autopreparación para el desarrollo de la sesión en profundidad, un estudio de profundización acerca de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del partido.
  - La autopreparación se realizará en equipos, a partir del estudio del material de apoyo “El desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido”. En el anexo 1 se presenta el referido material.
  - Se entregará la agenda para la sesión en profundidad, de modo que se garantice la preparación previa para su ejecución y se de la posibilidad a los participantes de incluir nuevos aspectos para el debate.
- ✧ Explicación acerca de la importancia del accionar estratégico en función de la solución del problema e información general acerca de las diferentes etapas a desplegar.
- ✧ Aplicación de una técnica participativa para socializar los criterios de los

participantes en relación con la actividad realizada.

#### GRUPO DE REFLEXIÓN TEMÁTICA:

- ✧ Presentación del tema por el conductor (profesor activista especialista en el tema).
- ✧ Debate acerca del tema, orientado a los siguientes aspectos:
  - Necesidad e importancia del desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido del sector educacional en el contexto cubano actual.
  - Habilidades de dirección e invariantes funcionales.
- ✧ Para propiciar el debate se organizan los participantes en grupos equitativos, cada grupo presentará una propuesta de las principales ideas que sintetizan el estado deseado en relación con las habilidades de dirección, construirán además una serie de juicios conclusivos de los criterios de quienes lo conforman, acerca de si consideran o no necesario el desarrollo de estas habilidades y de las razones que fundamentan sus posiciones en uno u otro caso.

Se concederán breves espacios de receso en los momentos que el conductor considere necesario, a partir del comportamiento del grupo.
- ✧ El conductor de la sesión irá registrando las ideas expuestas y se precisarán conclusiones en relación con el estado deseado que deberán llevarse al registro de sistematización de los participantes.
- ✧ Se propone a cada participante que a partir del modelo de estado deseado, autovalore el nivel de desarrollo de sus habilidades de dirección:
  - A tales efectos se utilizará una escala como la que a continuación se presenta:

HABILIDAD DE DIRECCIÓN	NIVEL DE DESARROLLO EN QUE SE EXPRESA				
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Delegación de autoridad					
Toma de decisiones					
Desarrollo de reuniones					
Diseño de planes de trabajo					

- Marque con una X en escala creciente del 1 al 5 el nivel de desarrollo de sus habilidades de dirección.
- ☆ El resultado de la autovaloración se fundamentará y se incluirá en el registro de sistematización.
- ☆ Finalmente, se invita a los dirigentes de base del partido a participar en el estudio exploratorio que se realizará en función de determinar el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección, enfatizando en que se concretará a partir de un diagnóstico participativo en el que todos formarán parte de la búsqueda de información a partir de la aplicación de los métodos e instrumentos que se proponen y que les serán entregados a fin de que los estudien para su análisis y aplicación.

#### ACCIÓN ESTRATÉGICA 1.2

ESTUDIO EXPLORATORIO: “El desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido. Fortalezas y debilidades”.

**OBJETIVO:** Determinar limitaciones y potencialidades en relación con el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección, de manera que se evidencie responsabilidad con la autotransformación.

**TIEMPO:** 6 horas

LUGAR: Local destinado a la capacitación

PARTICIPANTES: Profesor activista de la escuela municipal responsabilizado con la capacitación de la zona, instructores, funcionarios y dirigentes de base.

RESPONSABLE: Profesor activista responsabilizado con la capacitación de la zona.

Este estudio exploratorio resulta particularmente provechoso para lograr la implicación de los dirigentes de base en las actividades que se desarrollarán a partir de las reflexiones que se generan en relación con las necesidades e implicaciones del desarrollo de habilidades de dirección para el trabajo del Partido, tomando como punto de partida la problematización de la realidad individual y del colectivo de dirigentes de base.

Se desarrollará un diagnóstico participativo acerca de las insatisfacciones que se muestran en la práctica en relación con el tema, a partir de autovalorar y problematizar su realidad, tomando como referencia el estado deseado, en el que se ha estado profundizando desde la acción anterior.

Se privilegiará el rol participativo de los dirigentes de base a fin de facilitar la reflexión colectiva y la asunción de actitudes de compromiso y corresponsabilidad, en un clima de intercambio dinámico, flexible y libre que aflore como una experiencia placentera para los implicados.

#### PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES:

- ✧ Presentación y análisis de las dimensiones e indicadores que deben constituir objeto de estudio.
- ✧ Distribución precisa de las acciones a desarrollar durante el estudio exploratorio, en relación con el para qué, cómo, cuándo y con quién.

El estudio se efectuará durante tres semanas en las que se desarrollarán encuentros presenciales de dos horas de duración con una frecuencia semanal. Debe subrayarse que algunas de las acciones se irán realizando de manera individual y se debatirán en los encuentros presenciales a partir de la puesta en común.

En la tabla 1 se presenta una propuesta de dosificación en la que se expone: tiempo, tarea, participantes y se precisan las acciones que se realizarán durante el encuentro presencial o el interencuentro.

TAREA	TIEMPO	PARTICIPANTES	ESPACIO DE TRABAJO	
			PRES.	INTER P.
Aplicación de los instrumentos relacionados con el análisis de documentos y la prueba pedagógica	Lo determina el grupo de trabajo	Profesor activista, instructor de las zonas comprendidas en el equipo y dirigentes de base		X
Puesta en común para el análisis de los resultados que se obtienen a partir del estudio de documentos y la prueba pedagógica	2 horas	Profesor activista, instructor de las zonas comprendidas en el equipo y dirigentes de base	X	
Aplicación de los instrumentos relacionados con la observación	Lo determina el grupo de trabajo (puede concretarse durante la propia reunión ordinaria)	Profesor activista, instructor de las zonas comprendidas en el equipo y dirigentes de base		X
Puesta en común para el análisis de los resultados que se obtienen a partir de la aplicación de los instrumentos de observación	2 horas	Profesor activista, instructor de las zonas comprendidas en el equipo y dirigentes de base	X	

TABLA 1: Dosificación para la concreción del estudio exploratorio

El diagnóstico concluirá con la precisión de una lista de las limitaciones y

potencialidades descubiertas que podrá ser enriquecida durante el desarrollo de los encuentros subsiguientes, en la medida en que afloren nuevas dificultades o fortalezas. Esta lista servirá para la orientación de las acciones de cada encuentro y de las valoraciones finales en relación con los estados de satisfacción de las necesidades diagnosticadas.

Durante el desarrollo de esta etapa se debe enfatizar en la evaluación con fines formativos, por lo que se prestará especial atención al tránsito por la autoevaluación y la coevaluación.

## ETAPA 2: PLANIFICACIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE LAS ACCIONES TRANSFORMADORAS

Durante la etapa de planificación e instrumentación del accionar estratégico se determinan y precisan los objetivos, las acciones a desarrollar, el contenido, los métodos, los participantes y las formas de evaluación, así como los procedimientos fundamentales que se deben jerarquizar. Es un momento importante para que los dirigentes de base puedan sugerir cambios en cada uno de los aspectos señalados.

Se garantizará además la elaboración de todos los materiales de apoyo, medios de enseñanza, coordinación con agentes y agencias que formarán parte de la experiencia, así como su preparación para la implementación exitosa de las acciones.

Se trata de una negociación multilateral en virtud de conciliar el para qué, el qué, el cómo, el con qué se llevará a cabo el proceso.

**OBJETIVO:** Planificar el accionar estratégico con la cooperación de todos los agentes participantes, asegurando la calidad de cada acción de capacitación.

### ACCIÓN ESTRATÉGICA 2.1

**SESIÓN EN PROFUNDIDAD:** “Proyección del accionar transformador”

**OBJETIVO:** Planificar las acciones transformadoras en correspondencia con las necesidades y posibilidades diagnosticadas en los dirigentes de base.

**PARTICIPANTES:** Profesor activista de la escuela municipal responsabilizado con la capacitación de la zona, instructores, profesores de la escuela provincial, investigadores y funcionarios que participan como colaboradores.

**RESPONSABLE:** Profesor activista responsabilizado con la capacitación de la zona.

Durante esta etapa, el profesor activista planifica cada una de las acciones para lo cual determinará los objetivos, contenidos, formas organizativas y de evaluación.

La propuesta realizada se somete a criterio de expertos a partir de la consulta con instructores, profesores de experiencia de la escuela provincial e investigadores de la temática que se seleccionan teniendo en cuenta su nivel de experticia en el tema.

#### **PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS:**

##### **1. Determinación de los objetivos.**

La definición de las metas a alcanzar deberá garantizar que sean lo suficientemente particularizadas y desarrolladoras. Consecuentemente, se considerará como meta el salto que debe producirse (la transformación) entre el estado inicial en relación con el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección de cada dirigente de base y las posibilidades de desarrollo en relación con el estado esperado, en el tiempo, con los métodos, los medios, las características del contexto y las ayudas disponibles en una etapa concreta.

- ✧ Evidenciar un comportamiento actitudinal en el que se expresen vivencias afectivas de agrado y disfrute en relación con su desempeño como dirigente de base del partido.

##### **2. Determinación de los contenidos.**

En correspondencia con las necesidades y posibilidades constatadas en el diagnóstico se determinan los que deben ser objeto de tratamiento.

##### **3. Determinación de las formas de organización.**

Para adoptar las formas organizativas se tuvieron en cuenta las disposiciones que al respecto se precisan en los documentos de trabajo del partido acerca de la capacitación a los dirigentes de base, así como las exigencias psicopedagógicas

que fundamentan la selección de formas de organización que propicien el protagonismo de los sujetos y el carácter ascendente de las acciones en cuanto a su nivel de complejidad, al transitar por las etapas de desarrollo de las habilidades.

#### 4. Determinación de la evaluación para cada forma de organización.

En esta fase se planearon además las formas de evaluación y se determinaron los procedimientos a emplear. La propuesta que se realiza a tales efectos exige como condición el tránsito por formas como la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, a tales efectos se utilizan técnicas participativas y se concreta el proceso evaluativo en dos expresiones fundamentales, una a nivel grupal y otra a nivel individual.

#### ACCIÓN ESTRATÉGICA 2.2

##### GRUPO DE REFLEXIÓN TEMÁTICO: “Consenso para la transformación”

OBJETIVO: Analizar y valorar la propuesta de acciones.

Establecer las coordinaciones necesarias con los diferentes agentes y niveles comprometidos en el desarrollo del curso y los talleres.

Preparar a los colaboradores.

PARTICIPANTES: Profesor activista de la escuela municipal responsabilizado con la capacitación de la zona, instructores, profesores de la escuela provincial, investigadores, funcionarios que participan como colaboradores y dirigentes de base.

RESPONSABLE: Profesor activista responsabilizado con la capacitación de la zona.

Durante el desarrollo de esta acción se presenta a los dirigentes de base la propuesta de acciones previamente planificada de manera que puedan valorar la misma a partir de determinar si satisface sus expectativas y necesidades. Esto posibilitará la conciliación de objetivos, contenidos, métodos, formas de organización y evaluación desde una perspectiva de corresponsabilidad.

PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS:

- ✧ El profesor activista circula entre los dirigentes de base el programa del curso y la concepción de los talleres que se proponen de modo que puedan analizar y valorar los objetivos, contenidos, métodos, formas de organización y evaluación.
- ✧ Se desarrolla un encuentro presencial con la participación de los dirigentes de base y se aplica la técnica de PNI. A partir de los criterios se pueden argumentar las posiciones asumidas y se realizarán las precisiones o cambios que considere la mayoría.
- ✧ Se establecen todas las coordinaciones necesarias en relación con aspectos organizativos para el desarrollo del curso y los talleres: local, espacio del sistema de trabajo, medios disponibles, a partir de negociar con las instituciones y niveles de dirección comprometidos: Joven Club, instituciones educativas, escuela provincial del PCC.
- ✧ Se desarrollan acciones de preparación a los sujetos que participarán como colaboradores en las acciones: profesores de la escuela provincial, investigadores del tema, profesores activistas, instructores de zona.

### ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL ACCIONAR ESTRATÉGICO

#### OBJETIVOS:

- ✧ Potenciar el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido del sector educacional en el Municipio Taguasco.
- ✧ Valoración de los logros y las dificultades durante la implementación de la estrategia y de las transformaciones logradas en el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido, como expresión de la efectividad de la estrategia que se propone.

Esta etapa se ha concebido conformada por tres fases:

**Fase 1**, de aseguramiento de condiciones previas, orientada al dominio de los contenidos teóricos. En esta fase se ejecuta un curso orientado a garantizar el

dominio de contenidos teóricos básicos que constituyen condiciones necesarias para el desarrollo de las habilidades. El programa se presenta en el anexo 2.

**Fase 2**, de adquisición inicial de las invariantes funcionales de la habilidad, las que se muestran en el anexo 3. La misma comprende el período de formación de la habilidad en la que los sujetos se apropian de sus invariantes funcionales. Adquieren gran relevancia las explicaciones, la discusión y las actividades de adquisición de información.

**Fase 3**, de sistematización práctica de las invariantes de la habilidad. Incluye el período de desarrollo de la habilidad, en el que comienza la automatización de las invariantes a partir de su ejecución, transitando por diferentes niveles, desde la reproducción por modelos hasta la aplicación autónoma y automatizada.

Las fases 2 y 3 se concretan a partir del desarrollo de un sistema de talleres, cuya concepción se presenta en la tabla 2. En los talleres prima la reflexión, el intercambio de ideas y el desarrollo de tareas que propician la apropiación de contenidos teóricos conceptuales, procedimentales y actitudinales: conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer), las motivaciones (deseos de hacer) y las actitudes (saber ser), acerca de la adquisición inicial de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección, en los dirigentes de base del Partido.

Para su concepción se tuvo en cuenta la propuesta de la doctora Nancy Calero Fernández (Calero, 2005) por lo que cada uno se estructuró del siguiente modo: título, objetivo, sesión de inicio, discusión, evaluación, preparación para el próximo taller y cierre del taller.

La sesión de **inicio** persigue tres objetivos:

- ✧ Movilizar a los asistentes para promover ideas variadas, con el propósito de lograr que sean lo más imaginativos y originales posibles.
- ✧ Crear un clima de libertad y espontaneidad de expresiones.
- ✧ Preparar a los directivos asistentes para la sesión de discusión.

La **discusión** se organiza en pequeños grupos y en sesión plenaria. Tiene como finalidad:

- ✧ Valorar los aciertos, posibilidades y limitaciones que poseen los asistentes sobre

sí mismos y a través de la comunicación con otros.

- ✧ Crear ambientes donde se incrementen las expectativas de cada asistente ante las interrogantes y se generen variadas alternativas para su solución.

La sesión de **evaluación** tiene como finalidad que:

- ✧ Cada asistente se compare con otro del grupo y con el nivel de preparación refrendado en el objetivo.
- ✧ El grupo emita juicios de valor sobre la participación de los asistentes, incluyendo el reconocimiento del desempeño de los más destacados.
- ✧ El coordinador de la capacitación emite un juicio valorativo de la evaluación realizada.

En los talleres, la evaluación proviene del consenso que se establece entre el coordinador y los asistentes, al finalizar cada taller, se selecciona el subgrupo o equipo de mejor actuación y se premian los mejores resultados, transitando por formas como la autoevaluación y la coevaluación.

La **preparación para el próximo taller** tiene como propósito la orientación de tareas a ejecutar por los asistentes, dirigidas al aseguramiento del nivel de partida para el próximo taller. Esta sesión puede cumplirse de forma colectiva o individual y para lograr una mayor independencia en la realización de las tareas es necesario que disminuyan los niveles de ayuda de un taller a otro, observando el principio de las exigencias decrecientes.

En el **cierre del taller** se aplican técnicas e interrogantes dirigidas a medir el estado de satisfacción que siente la estructura de dirección en la realización de las actividades.

TABLA 2: TALLERES PARA LA FASE 2			
	CONTENIDOS	OBJETIVOS	TIEMPO
TALLER 1	La estructura organizativa de los talleres para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido.	Estimular un ambiente de expectativas y consenso en relación con la estructura organizativa de los talleres para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido.	2 horas
TALLER 2	Invariantes funcionales de la ejecución en el sistema de habilidades directivas: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.	Propiciar la adquisición inicial de las invariantes funcionales de las habilidades directivas: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.	4 horas
TALLERES PARA LA FASE 3			
TALLER 3	Las habilidades de trabajo en equipo, delegación de autoridad, toma de decisiones desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de base del partido. Sistematización práctica de sus invariantes funcionales.	Sistematizar en la práctica las invariantes funcionales de las habilidades de trabajo en equipo, delegación de autoridad, toma de decisiones desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de base del partido.	4 horas
TALLER 4	La combinación armónica de las habilidades de dirección en la labor del dirigente de base del Partido.	Sistematizar en la práctica la combinación armónica de las habilidades de dirección en la labor del dirigente de base del Partido.	4 horas

## TALLER 1

“Hacia la adquisición y sistematización de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido; expectativas y consenso para los talleres”.

OBJETIVO: Estimular un ambiente de expectativas y consenso en relación con la estructura organizativa de los talleres para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido.

TIEMPO: 2 horas

### SESIÓN DE INICIO

- Aplicar la técnica participativa, “Sondeo de motivaciones”.
- Exposición del coordinador:
  - Recordar el objetivo general de la estrategia.
  - Recordar las vivencias de la etapa 1.
  - Objetivos de las etapas 2 y 3 de la estrategia.
  - Importancia de los aprendizajes adquiridos en la etapa 1 como antecedentes de los que deben adquirir en las etapas 2 y 3.
  - Presentar el proyecto de sistema de talleres según temáticas a tratar y sus objetivos.
  - Orientar el acondicionamiento y trabajo con el registro de sistematización.
- Formar colectivos de trabajo, aplicando una técnica participativa.

### DISCUSIÓN

- En plenaria, debate y registro de las expectativas que en este momento poseen los miembros del grupo.
- Trabajo en equipos: ¿Cómo concebir la estructuración y dinámica de los talleres para la adquisición y sistematización de las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido? Solucionar esta problemática teniendo en cuenta las siguientes ideas:
  - Ratificación y/o reestructuración de los colectivos de trabajo conformados.

- Análisis crítico del proyecto de sistema de talleres presentado. Sugerencias.
- Intercambio de ideas para determinar las normas para el trabajo en grupo.
- Propuestas de métodos, procedimientos, medios, materiales y técnicas participativas a utilizar en los talleres. Justificar las propuestas.
- ¿Cómo acercar la actividad en los talleres a la actividad investigativa?
- Propuesta de sistema de evaluación sistemática, centrada en la autoevaluación como fuente de transformación.
- Sugerencia de producto generalizador como acción de evaluación final.
- Puestas en común.

## **EVALUACIÓN**

- Autoevaluación individual acerca del trabajo realizado.
- Coevaluación entre los colectivos de trabajo, acerca de la labor realizada.
- Exposición por parte del coordinador acerca de sus criterios evaluativos. Poner énfasis en las carencias individuales y colectivas expresadas, así como en las decisiones a adoptar en función de la mejora.

## **PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER**

- Exponer el producto de la actividad realizada en función del cumplimiento de las metas asignadas por el coordinador, en correspondencia con la evaluación de este encuentro.
- A partir del próximo taller se dará tratamiento a las habilidades: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.
- Piense detenidamente cómo procede en su labor como dirigente de base para el logro efectivo de las habilidades enunciadas.
- Intente determinar cuáles son las acciones que constituyen el hilo conductor en la ejecución de las referidas habilidades.

- Prepárese para presentar en el colectivo la propuesta de acciones. Tenga en cuenta precisar aquellas que resultan necesarias y suficientes y la secuencia de su ejecución.

### **CIERRE DEL TALLER**

- Técnica participativa, "PNI", organizados en colectivos de trabajo.
- Puesta en común acerca de los resultados.

## **TALLER 2**

"Invariantes funcionales de la ejecución en el sistema de habilidades directivas: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo".

**OBJETIVO:** Determinar las invariantes funcionales que caracterizan las habilidades directivas y su secuencia de ejecución.

**TIEMPO:** 4 horas

### **SESIÓN DE INICIO**

- Se inicia el taller a partir de la argumentación de la siguiente tesis: "Las habilidades directivas constituyen saberes imprescindibles para el desempeño eficiente del dirigente de base del partido"
- Exposición del producto de la actividad realizada en función del cumplimiento de las metas asignadas por el coordinador.
- Organización del grupo en colectivos de trabajo para la socialización de las propuestas individuales de acciones y su secuencia de ejecución.
- Se conforman cinco colectivos, uno para cada habilidad.

### **DISCUSIÓN**

- Puesta en común de las propuestas de acciones y su secuencia. Cada equipo presenta la propuesta consensuada a partir de los criterios individuales aportados.

- Análisis de las ideas que se presentan en el material de apoyo, de modo que se incluyan o excluyan los elementos necesarios.
- Valoración de una propuesta definitiva a partir del consenso en el debate grupal.
- La propuesta se precisará en el registro de sistematización de cada participante.

### **EVALUACIÓN**

- Autoevaluación individual y grupal, a partir de la determinación de los aprendizajes alcanzados, teniendo en cuenta el tema abordado y la situación inicial en que se expresaba la preparación.

### **PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER**

En el taller 3 se continuará la profundización en las habilidades de trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de base del partido, con la intención de sistematizar sus invariantes funcionales.

A tales efectos se le propone el desarrollo de las siguientes actividades como parte de la preparación previa.

- Se organiza el grupo en colectivos de trabajo a cada uno de los cuales se le asigna el estudio de las actividades que se desarrollan en un núcleo durante una etapa determinada, para ello podrán observar reuniones, analizar actas y diseños de planes de trabajo.
- A partir de los datos que obtenga analice la pertinencia de la toma de decisiones, el trabajo en equipos, la delegación de tareas, el diseño de planes de trabajo y el desarrollo de reuniones.
- A continuación se le presentan, algunos aspectos que pueden orientar su análisis:

#### 1. Trabajo en equipo

Orientación de roles individuales y grupales

Creación de un clima de colaboración, seguridad, confianza

Ejecución de acciones para la evaluación del desarrollo de las tareas individuales y grupales orientadas

## 2. Toma de decisiones

Formulación y jerarquización de los problemas

Identificación adecuada de las causas

Pertinencia en la generación, valoración y selección de alternativas pertinentes

Precisión y formulación adecuada de los acuerdos

## 3. Delegación de tareas

Pertinencia en la determinación de tareas delegables y no delegables

Determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades de la organización

Ejecución de acciones de control al desarrollo de tareas de acuerdo con la autoridad delegada

## 4. Desarrollo de reuniones

Concepción de la propuesta de orden del día y del manejo de posibles conflictos y acuerdos

Intercambio previo con las comisiones de trabajo y la participación de todos los miembros de la dirección del núcleo

Evidencia la concepción de acciones que garanticen la atención diferenciada a cada militante

Se observa el cumplimiento de la estructura organizacional de la reunión (Apertura, desarrollo y cierre)

## 5. Diseño de planes de trabajo

Pertinencia en la determinación de tareas delegables y no delegables

Determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades de la organización

Asignación de responsabilidades a los militantes que garanticen la implicación individual y colectiva en su ejecución. en correspondencia con sus posibilidades y limitaciones

Determinación del cronograma de ejecución, teniendo en cuenta: participantes, tiempo de duración, espacios, recursos, métodos y responsabilidades

Análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta

- Liste las limitaciones y fortalezas que considere se expresan en relación con cada habilidad.
- Proponga cómo procedería para evitar limitaciones similares.

Carmen

### **CIERRE DEL TALLER**

- Aplicación de la técnica “Pesimista, optimista, realista” Cada uno de los grupos asumirá una posición para proyectar sus ideas en correspondencia con una de estas posiciones, a la argumentación de la siguiente idea: “El desarrollo de las habilidades directivas como necesidad de los dirigentes de base en las condiciones actuales”.

### **TALLER 3**

“Las habilidades de trabajo en equipo, delegación de autoridad, toma de decisiones desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de base del partido. Sistematización práctica de sus invariantes funcionales.”

**OBJETIVO:** Sistematizar en la práctica las invariantes funcionales de las habilidades de trabajo en equipo, delegación de autoridad, toma de

decisiones desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de base del partido.

TIEMPO: 4 horas

### **SESIÓN DE INICIO**

- Reflexionar en torno a las habilidades de dirección trabajadas, importancia, principios, etapas, contenidos y fundamentos que las caracterizan para propiciar conocimientos, motivaciones y actitudes positivas en relación con el taller.
- Debate para presentar los resultados de la problematización realizada a partir de los datos obtenidos con el análisis de documentos y la observación.
- Precisión de limitaciones y potencialidades que como regularidad prevalecieron.

### **DISCUSIÓN**

- Organización del grupo en cinco colectivos de trabajo para la elaboración de situaciones tipo en las que se exprese la actuación adecuada de un dirigente de base al proyectar y orientar un trabajo en equipos, desarrollar una reunión, diseñar un plan de trabajo, tomar decisiones adecuadas y delegar tareas.
- Intercambio por ponencia y oponencia. Cada grupo presentará sus situaciones tipo, los restantes actuarán como oponentes aportando todas las consideraciones que resulten pertinentes y necesarias para enriquecer las propuestas.

### **EVALUACIÓN**

- Cada sujeto determinará cuáles han sido las tres cuestiones fundamentales acerca de las cuales considera debe continuar profundizando y propondrá un plan de tareas que le permita satisfacer esas necesidades.
- Se determinarán además los principales logros alcanzados durante el proceso de capacitación a nivel individual y grupal.

## PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER

- En el taller cuatro se sistematizarán los aprendizajes adquiridos durante la etapa, por lo que se sugiere que se profundice en cada uno de los contenidos trabajados. Puede utilizar el registro de sistematización, el material de apoyo y la consulta con otros colegas.
- Se organizará el grupo en colectivos de trabajo y se les solicitará que elaboren productos que les permitan presentar las principales experiencias y aprendizajes adquiridos durante el desarrollo de la capacitación:
  - Póster y murales
  - Esquemas conceptuales
  - Ponencias
  - Paneles
  - Mesas redondas con la participación de especialistas en el tema
  - Exposiciones

## CIERRE DEL TALLER

- ☆ Aplicar la técnica del completamiento y argumentación de ideas, en la que cada participante, después de reflexionar de manera individual, expone al colectivo sus reflexiones, las que se debatirán. La ideas serán:

En relación con el accionar estratégico de capacitación, en el que he participado,

◦ Considero positivo, \_\_\_\_\_.

Porque,

---

---

◦ Considero negativo, \_\_\_\_\_.

Porque,

---

---

◦ Sugiero,

---

Porque,

---

---

#### **TALLER 4**

“Taller de sistematización de experiencias adquiridas”

**OBJETIVO:** Sistematizar experiencias obtenidas relacionadas con las habilidades estudiadas, de modo que se enfatice en la importancia de la profundización en estos aspectos para lograr un desempeño eficiente del dirigente de base.

**TIEMPO:** 2 horas

**PARTICIPANTES:**

- ✧ Para introducir el taller, se propone a los participantes que se precisen en la pizarra, en un mural visible, cartel u otro medio disponible las principales temáticas que han sido objeto de análisis en cada taller y se elabora un mapa conceptual, cuadro o esquema lógico que propicie la organización de los contenidos abordados.
- ✧ En correspondencia con los roles designados a cada participante para la solución a la situación orientada en la preparación previa, se desarrollará una actividad de sistematización de los contenidos tratados.
- ✧ Los roles se asignarán por equipos, con tres días de antelación.
  - Equipo 1: Presentarán ponencias, esquemas, mapas conceptuales en los que se sintetizan los contenidos teórico - conceptuales que constituyen condiciones necesarias para el desarrollo de las habilidades.

- Equipo 2: Desarrollarán una mesa redonda en la que den tratamiento al tema de las habilidades directivas en la labor del dirigente de base del partido: trabajo en equipo, delegación de tareas y toma de decisiones.
- Equipo 3: Desarrollará un panel en el que se de tratamiento a las habilidades: desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.
- Todos los equipos complementarán su presentación con una exposición para socializar las principales experiencias adquiridas durante el desarrollo de la capacitación, poniendo énfasis en los aspectos que resultaron de mayor significación a partir de las limitaciones constatadas durante el diagnóstico de la etapa uno.

### **EVALUACIÓN**

- ✧ Se evalúa la participación de cada miembro y del grupo a partir de la autoevaluación y la coevaluación, teniendo en cuenta las normas declaradas.

### **CIERRE DEL TALLER:**

- ✧ Sesión plenaria de reflexión e intercambio de criterios para precisar :
  - Las transformaciones alcanzadas.
  - Principales regularidades.
  - Rediseño de las acciones en función de los elementos que requieren perfeccionamiento.

### **2.3. Evaluación de la efectividad de la estrategia de capacitación a los dirigentes de base del Partido a partir de su implementación en la práctica**

Durante el proceso investigativo, como se precisó desde la introducción, se previó la evaluación de la estrategia a partir de su implementación en la práctica. A tales efectos se desarrolló la cuarta tarea de investigación, comprometida con la determinación de la efectividad del accionar estratégico en función del desarrollo de las habilidades de directivas en los dirigentes de base del partido. En el presente epígrafe se presentan los resultados obtenidos.

La concreción de esta tarea de investigación exigió la aplicación del método de experimento pedagógico, en su modalidad de pre-experimento, con un diseño de pre-test y pos-test, con control de la variable dependiente: "Grado de desarrollo de las habilidades directivas en los dirigentes de base del partido". El estudio se desarrolló en una población determinada por los 22 dirigentes de base del partido del sector educacional del municipio Taguasco.

No fue necesario definir un criterio de selección muestral, ya que la población en la cual se estudió el problema, posee características en cuanto a extensión y posibilidad de interacción con la investigadora, que permiten que se trabaje con todos los sujetos.

El pre - experimento estuvo orientado a evaluar en la práctica, la estrategia de capacitación, a partir del estudio del comportamiento de la variable dependiente ya referida. A tales efectos se aplicó el procedimiento siguiente:

1. Operacionalización de la variable dependiente.
2. Medición de los indicadores.
3. Procesamiento estadístico de los datos.
4. Elaboración de juicios de valor sobre el objeto de evaluación.

Para la definición operacional del término que actúa como variable dependiente se realizó un proceso de análisis de las principales definiciones encontradas en

investigaciones precedentes, acerca de la categoría habilidad y habilidad directiva, así como de las propiedades que le son inherentes en su formación y desarrollo.

En el capítulo primero de este informe se presentan los principales resultados del análisis realizado, a partir del cual se asume el **grado de desarrollo de las habilidades directivas en los dirigentes de base del partido**, como: el nivel en que el cuadro demuestra el dominio de las habilidades directivas que garantizan el logro de sus funciones de dirección.

Para su estudio empírico se consideraron cuatro estadios básicos: alto, medio, aceptable y bajo. Se considera alto, cuando el sujeto manifiesta un dominio alto de todas las habilidades directivas, medio, cuando manifiesta un dominio alto de, al menos tres de las habilidades directivas, aceptable cuando manifiesta un dominio medio de todas las habilidades directivas o al menos alto en dos habilidades directivas y medio de una. Se considera bajo cuando manifiesta un dominio no contemplado en los casos anteriores.

Tales consideraciones comprometen, el estudio en cada sujeto, del estado en que se manifiesta el conocimiento de las invariantes funcionales de la ejecución, necesarias, esenciales e imprescindibles de ser sistematizadas para el desarrollo del conjunto de habilidades que se jerarquizan en la actividad de dirección del dirigente de base del partido: trabajo en equipos, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo, así como, el grado de precisión y eficacia con que logran operar con las referidas invariantes.

Este análisis permite, a partir de un balance de los datos obtenidos, arribar a un juicio global acerca del comportamiento del sistema de habilidades en su conjunto, en la actuación del sujeto.

A tales efectos, fue necesario determinar indicadores que hicieran posible el estudio de cada una de las habilidades. A partir las posiciones en las que predomina consenso entre investigadores del tema, se consideró oportuno tener en cuenta que en el estudio de la formación y desarrollo de las habilidades, resulta

imprescindible atender al conocimiento por parte del sujeto de la secuencia de operaciones que estructuran la habilidad y a la efectividad y precisión con que logra aplicarlas en su actividad.

Emergen entonces como indicadores para el estudio de cada habilidad, los siguientes: nivel de conocimiento de las operaciones a realizar y su secuencia de ejecución y grado de precisión y eficacia al aplicar la secuencia de operaciones. En la tabla siguiente se precisa la escala para la evaluación de cada uno.

ESCALA PARA ASIGNAR LOS VALORES A CADA INDICADOR		
Nivel de conocimiento de las operaciones a realizar y su secuencia de ejecución		
BIEN	ACEPTABLE	DEFICIENTEMENTE
Conoce las operaciones a realizar y la secuencia de su ejecución.	Conoce las operaciones aunque altera la secuencia de su ejecución.	Comete imprecisiones al precisar la secuencia de operaciones.
Grado de precisión y eficacia al aplicar la secuencia de operaciones		
ADECUADO	CON DIFICULTADES	INSUFICIENTE
Cuando es posible constatar la aplicación correcta de la secuencia de operaciones que estructuran la habilidad en un intervalo correspondiente a (66,7; 100], de las veces controladas.	Cuando es posible constatar la aplicación correcta de la secuencia de operaciones que estructuran la habilidad en un intervalo correspondiente a (33,3; 66,7] de las veces controladas.	Cuando es posible constatar la aplicación correcta de la secuencia de operaciones que estructuran la habilidad en un intervalo correspondiente a (0; 33,3] de las veces controladas.

Finalmente, se declaran los valores para la escala asignada a cada habilidad, a partir de la integración de los datos obtenidos en el estudio de los indicadores anteriores.

Alto: Conoce bien las operaciones a realizar y su secuencia de ejecución y aplica de manera adecuada las referidas operaciones.

Medio: Conoce bien o aceptablemente las operaciones a realizar y su secuencia de ejecución y aplica con dificultades las referidas operaciones.

Bajo: Conoce aceptablemente o deficientemente las operaciones a realizar y su secuencia de ejecución y aplica de manera insuficiente las referidas operaciones.

Teniendo en cuenta los indicadores determinados para el estudio de cada habilidad, se seleccionaron los métodos y técnicas fundamentales para determinar el estado de la variable dependiente antes (pre-test) y después (post-test) de la introducción de la variable independiente.

Los métodos y técnicas utilizadas en ambos momentos fueron: la prueba pedagógica, la observación y el análisis de documentos. Los instrumentos utilizados en para la concreción de cada método se recogen en los anexos 4, 5 y 6 respectivamente. A continuación se precisan los resultados obtenidos.

Para procesar los datos que se obtienen a partir de la observación utilizando el instrumento que se recoge en el referido anexo, se procedió del siguiente modo:

- ☆ Determinación de la cantidad de observaciones en las que fue posible constatar la ejecución eficiente de las invariantes funcionales que estructuran cada habilidad.
- ☆ Precisión de los intervalos de porcentaje para asignar las categorías de: suficiente, con dificultades e insuficiente a cada sujeto, teniendo en cuenta el total de veces controladas.
  - La categoría suficiente se asigna cuando es posible constatar la aplicación correcta de la secuencia de operaciones que estructuran la habilidad en un intervalo correspondiente a  $(66, 7; 100]$ , de las veces controladas.
  - La categoría con dificultades se asigna cuando es posible constatar la aplicación correcta de la secuencia de operaciones que

estructuran la habilidad en un intervalo correspondiente a (33,3; 66,7] de las veces controladas.

- La categoría insuficiente se asigna cuando es posible constatar la aplicación correcta de la secuencia de operaciones que estructuran la habilidad en un intervalo correspondiente a (0; 33,3] de las veces controladas
- ☆ Además se utilizó un registro narrativo en el que se precisó: descripción narrativa, comentarios del observador y código del indicador, lo que permitió enriquecer los análisis de carácter cualitativo.



Datos cuantitativos obtenidos durante el pre – test y el post - test																
SUJETOS EVALUADOS <sup>22</sup>	ALTO				MEDIO				ACEPTABLE				BAJO			
	Pre - test		Post - test		Pre - test		Post - test		Pre - test		Post - test		Pre - test		Post - test	
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
	-	-	14	63.3	4	18.1	6	27.2	3	13.6	2	9	15	68.1	-	-





A partir de los datos expuestos en la tabla anterior, se produjeron transformaciones de tendencia positiva en los sujetos estudiados. En todos los casos se logró que aumentaran al menos un punto en la escala declarada y en la mayoría fue posible apreciar el ascenso en dos o tres puntos.

Durante la etapa de pre - test, ninguno de los dirigentes de base alcanzó un nivel alto, es decir, no lograron evidenciar un dominio alto de todas las habilidades directivas, lo que implicaba el conocimiento de las operaciones y su secuencia de ejecución, así como la aplicación correcta de la referida secuencia, en un intervalo correspondiente a (66, 7; 100), de las veces controladas.

En el nivel medio, para el cual debían manifestar un dominio alto de al menos tres de las habilidades directivas, solo fue posible ubicar a 4 sujetos (18.1 %). En el nivel aceptable se ubicaron 3, (13.6 %). En este nivel, podían ubicarse los sujetos que alcanzaran la categoría medio, en todas las habilidades directivas, o al menos alto en dos habilidades directivas y medio de una.

Debe precisarse que a los cuatro casos se les ubicó en la referida categoría atendiendo a la primera opción, lo que significa que no poseían un dominio alto de ninguna de las habilidades.

Los 15 restantes (68.1 %) se ubicaron en un nivel bajo por lo que se infiere que la mayoría de los sujetos evidenciaron marcadas limitaciones en el nivel de desarrollo de las habilidades directivas.

Las principales limitaciones se constataron en el dominio de las invariantes funcionales de las habilidades **toma de decisiones** y **delegación de tareas**, así como en la precisión y eficacia al aplicar su secuencia de operaciones, 22 sujetos (100 %).

La **toma de decisiones** fue identificada por todos los sujetos con la formulación de acuerdos, sin hacer referencia a ideas relacionadas con la problematización y jerarquización de los problemas del entorno y la necesaria identificación de las causas, lo que condicionó que al revisar los documentos y observar las reuniones,

se constatará en la formulación del acuerdo, una muy limitada pertinencia, pues se declaraban acuerdos que comprometen a instancias superiores, cuando la solución del problema debe realizarse en el propio radio de acción.

Así mismo, fue posible verificar en el proceso de sanciones la falta de correspondencia entre los incumplimientos y las medidas aplicadas. Se constató también la inadecuada selección de alternativas de solución ante diferentes variantes y la falta de correspondencia con las políticas y normativas que constituyen prioridad para la organización.

En la **delegación de tareas** se observó como tendencia la centralización de las tareas en el dirigente de base y debilidad en los mecanismos de control para la actividad delegada, ya que en ocasiones no se controlan las tareas o se realiza un control formal y externo, muy poco profundo. Además se apreció un insuficiente conocimiento de las cualidades y capacidades de los militantes, por lo que se delegan tareas sin tener en cuenta la experiencia y el entrenamiento de los compañeros a los cuales se les asignan.

A continuación se precisan las limitaciones más frecuentes en las habilidades relacionadas con el desarrollo de reuniones y el diseño de planes de trabajo:

#### **Desarrollo de reuniones:**

- ☆ No se logra la concepción de acciones que propicien la atención diferenciada a todos los militantes, 13 (31.8%).
- ☆ Es insuficiente e imprecisa la orientación del trabajo en comisiones y el intercambio previo al desarrollo de la reunión, 9 (40.5%).
- ☆ Se cumplen de manera general las etapas de la estructura organizacional de la reunión (apertura, desarrollo y cierre),
  - En la **apertura** no se aplican procedimientos que propicien un ambiente psicológico y motivacional adecuado a partir del análisis de efemérides, logros y limitaciones significativas acaecidas en el entorno y vinculadas a la actividad fundamental, entre otros. Es

decir, este momento se identifica con la comunicación formal del orden del día y el control de la asistencia, 19 (86.3%).

- Durante el **desarrollo** no se propicia de manera suficiente el análisis de puntos de vista diversos, sino que de modo general se inicia por la presentación de los criterios del secretario, 16 (72.7%). No se utilizan procedimientos que estimulen la explicación, la persuasión, la argumentación y el convencimiento, por lo que no se logra un adecuado tratamiento de los conflictos, 13 (59.1%). No se conceden espacios de receso, que permitan evitar tensiones y agotamiento 19 (86.3%).
- El **cierre** fue uno de los momentos más afectados, en ocasiones incluso se omite, en 19 (86.3%) sujetos en estudio se constató la omisión o tratamiento inadecuado de este momento en un intervalo correspondiente a (66, 7; 100]. Se apreció divagación y no se concretan los principales acuerdos, quién debe cumplirlos, en qué tiempo, con qué recursos 17 (77.2 %).

#### **Diseño de planes de trabajo:**

- ✧ Falta correspondencia entre los objetivos de trabajo y las prioridades de la organización, en las diferentes etapas, ya que aunque se conciben tareas en función de algunas prioridades, no todas son atendidas y se aprecia que esa concepción no obedece a una intención preconcebida e intencional en 13 (59,1 %), de los sujetos en estudio.
- ✧ Predomina la planificación de tareas, sin la precisión de las responsabilidades individuales y colectivas en su ejecución, el tiempo, los recursos y métodos, 11 sujetos (50%).
- ✧ En mayor medida se atiende al cronograma de acciones, la fecha y el lugar, 22 (100 %).

- ☆ El proceso de análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta, resulta limitado porque no se utilizan métodos y procedimientos que propicien el diálogo franco y el protagonismo de los militantes, en 11 (50 %) de los sujetos en estudio. Este momento se limita en lo esencial a la comunicación de la propuesta elaborada por la dirección del núcleo y la solicitud de criterios.
- ☆ Se aprecia predominio de acciones para las cuales no se concibe el control, 19 (86.3%)

En relación con el **trabajo en equipos**, se notó como potencialidad la recurrencia a este modo de concebir la actuación de los sujetos, lo que obedece en gran medida a que la mayoría 19 (86.3%) de los dirigentes de base, son docentes y los 3 que no lo son, poseen una amplia experiencia de trabajo en el sector.

Las principales insuficiencias se relacionaron con la creación de un clima de colaboración entre los sujetos que coparticipan en determinada tarea, 13 (59.1%) y en la evaluación del desarrollo de las acciones, 19 (86.3 %).

Después de la implementación de la estrategia fue posible ubicar en el nivel alto a 14 sujetos (63.3 %), lo que significa que lograron conocer bien las operaciones a realizar y su secuencia de ejecución. Aplicaron correctamente la secuencia de operaciones que estructuran cada habilidad en un intervalo correspondiente a (66, 7; 100], de las veces controladas.

En medio se ubicaron 6 de los sujetos en estudio (27.2 %). Debe puntualizarse que 3 de ellos alcanzaron un dominio alto en al menos 2 habilidades directivas (desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo).

Los 2 (9 %) que finalmente se ubicaron en aceptable, fueron los sujetos que en el pre - test habían mostrado las más marcadas limitaciones, poseen menor experiencia que los restantes como secretarios de núcleo, no obstante ascendieron al menos un punto en la escala. Ningún sujeto se ubicó en bajo. Analizando los datos, que de forma grupal se han descrito, puede afirmarse que

se produjeron transformaciones significativas ya que 7 (31.8%) de los sujetos estudiados ascendieron 3 puntos en la escala; 10 (45.4%), ascendieron dos puntos y 5 (22.7%), un punto.

Acercas de la **toma de decisiones**, se evidenció una problematización y jerarquización adecuada de los problemas del entorno y la necesaria identificación de las causas, como una imprescindible necesidad para lograr una más precisa y pertinente formulación del acuerdo, como expresión de la toma de decisiones en la labor partidista. Debe subrayarse que fue posible constatar en el 100 % de los sujetos que conforman la población, la valoración de alternativas de solución ante diferentes variantes.

En la **delegación de tareas** los dirigentes de base lograron multiplicar su capacidad de trabajo al delegar tareas en los restantes militantes, cada tarea se orientó de manera detallada y con el tiempo suficiente. Se concibieron mecanismos de control, se apreció además el conocimiento de las capacidades y posibilidades de los militantes para determinar la tarea que en ellos se delega.

En el **desarrollo de reuniones**, se logró la atención diferenciada a todos los militantes, una detallada orientación del trabajo de cada comisión y el intercambio previo al desarrollo de la reunión.

- ☆ En la apertura, a diferencia del pre - test, se constató la utilización de una gran variedad de procedimientos para garantizar un ambiente psicológico y motivacional adecuado, entre ellos destacan: análisis de efemérides, de acontecimientos nacionales e internacionales de significación para la militancia, comunicación de logros y limitaciones significativas acaecidas en el entorno y vinculadas a la actividad fundamental, entre otros.
- ☆ Durante el **desarrollo** se comprobó la utilización de procedimientos que garantizan la explicación, la persuasión, la argumentación y el convencimiento.

- ☆ En el **cierre** las transformaciones positivas de mayor significación tienen que ver con el logro durante esta etapa de un resumen en el que se sintetizaron los logros, acuerdos, responsables, tiempo, recursos, de modo concreto.

**En el diseño de planes de trabajo:**

Se apreció elevada correspondencia entre los objetivos de trabajo y las prioridades de la organización, la precisión de las responsabilidades individuales y colectivas en su ejecución, el tiempo y los recursos y métodos. Cabe significar además, que se apreció un proceso de análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta, con elevado protagonismo de los militantes. Se apreció gran diversidad de acciones orientadas al control.

En relación con el **trabajo en equipos**, fue posible apreciar en la actuación de los dirigentes de base el uso de procedimientos para lograr la creación de un clima de colaboración y corresponsabilidad en los equipos de trabajo, entre los sujetos que coparticipan en determinada tarea, al tiempo que se garantizó la rigurosa evaluación desarrollo de las acciones.

## CONCLUSIONES

- ✧ En las circunstancias actuales, la preparación de los dirigentes de base del partido, particularmente en relación con sus habilidades de dirección, constituye una prioridad de la organización, para poder enfrentar el proceso de cambios de métodos y estilos de trabajo del partido, donde se exige que la dirección asuma el papel que le corresponde en la implementación de las orientaciones y tareas, fortaleciendo tanto su trabajo político - ideológico como su funcionamiento interno.
- ✧ Los dirigentes de base del partido del sector de Educación en el Municipio Taguasco, presentan limitaciones en el dominio de las invariantes funcionales que estructuran las habilidades directivas: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo, así como en la ejecución eficiente de las referida secuencia de acciones, lo que dificulta el desempeño efectivo de su rol de dirección.
- ✧ El rol participativo y protagónico de los sujetos sobre los cuales se pretende lograr la transformación, la autoevaluación como mecanismo para impulsar la mejora y el uso de procedimientos característicos del enfoque problémico, constituyen importantes elementos de gran trascendencia para lograr una dirección pedagógica efectiva del accionar estratégico en función del desarrollo de habilidades directivas en los dirigentes de base del Partido.
- ✧ Los resultados obtenidos al evaluar la efectividad de la estrategia, a partir de su implementación en la práctica, evidencian una evolución de tendencia positiva en cada uno de los indicadores declarados para el estudio de la variable, lo que puede considerarse indicativo de sus posibilidades para contribuir al desarrollo de las habilidades directivas en los dirigentes de base del partido.

## RECOMENDACIONES

- ☆ Implementar la estrategia que se propone en el sistema de capacitación de los dirigentes de base del Partido de los restantes sectores del municipio, teniendo en cuenta su adecuación y contextualización, así como la preparación de los sujetos que se impliquen en su introducción.
  
- ☆ Continuar profundizando en el estudio de la temática de manera que puedan desarrollarse nuevas experiencias que posibiliten el tratamiento de situaciones vinculadas a la problemática abordada, tales como:
  - La capacitación de los dirigentes de base en relación con los métodos de dirección que caracterizan la labor partidista.
  
  - La profundización teórica en las habilidades directivas y sus invariantes funcionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez de Sayas, R. M. y otros. (1987). *El desarrollo de las habilidades de la enseñanza de Historia*. Material mimeografiado.
- Álvarez de Sayas, C. (1999). *Didáctica: La escuela en la vida*. (Soporte magnético).
- Applegate, Lynda M. (1999). *Perspectivas de la dirección para el año 2000*. Harvard Deustv Busencss: 2do Semestre.
- Arias García, F. (1990). *Capacitación para la excelencia*. México: Editorial Argus.
- Arias Rivera, M. L., (1990). *La planificación estratégica*. Habana: Editorial. Grupo de Teoría y Técnica de dirección de la Universidad Agraria.
- Bartsch, H. y otros. (1990). *La dirección científica de la dirección estatal*. Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Bonvman C. (1996). *La Esencia de la Administración estratégica*. Ediciones Prentice Holl.
- Borrego, O. (1989). *La Ciencia de la Dirección: algunos antecedentes y enfoques actuales*. SUPSCER. Habana. Cuba.
- Brito Fernández, H. (1987). *Psicología General para los Institutos Superiores Pedagógicos*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cacique Guerrero, A. y López Chávez F. J. (1996). "La capacitación en México". *Revista Laboral*.45, 39-62.
- Calderón Mora, M. M (2007). *La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización*. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Villa Clara. Cuba.
- Calzada Labrera, D. (1998). *El Taller una alternativa de forma de organización del profesional*. Habana: Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.

- Castellanos Cabrera, R. (2003). *Psicología. Selección de textos*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Castro Ruz, F. (1975). Discurso clausura del I Congreso del Partido Comunista de Cuba. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Castro Ruz F. (1980). *Discurso por Aniversario del 26 Julio*. Habana: Editora Consejo de Estado.
- Castro Ruz, F. (1986). *Ideología, Conciencia y Trabajo Político*. Habana: Editora Política.
- Castro Ruz, Fidel. (1986). *Discurso en Universidad de la Habana*. Habana: Editora Consejo de Estado.
- Castro Ruz, F. (1987). Informe Central al III Congreso del PCC. Habana: Editora Política.
- Castro Ruz, F. (1997). *Informe Central al V Congreso del PCC*. Habana: Editora Política.
- Castro Ruz, F. (1997). *Discurso clausura al V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Habana. Editora Política*.
- Castro Ruz, F. (1998). En Editorial del Periódico Granma. “*Perfeccionar los métodos y estilo revolucionarios de trabajo*”.
- Castro Ruz, F. (1999). *Discurso por 40 Aniversario de la Revolución*. Habana: Editora Política.
- Castro Ruz, F. (2000). *Discurso por el 8 de Marzo*. Habana: Editora política.
- Cloke Keeneth. Dirección Estratégica integrada. Conceptualización de las condiciones cubanas. Memorandum.
- Colectivo de Autores Escuela Superior del Partido Níico López. *Sobre la ideología en Cuba*. Editora Política 2000.

- Colectivo de Profesores de la Escuela Superior Níco López. (2004). Material de Estudio para curso de 50 horas. Habana: Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Colectivo de Profesores de la Escuela Superior Níco López. (2006). Material de Estudio para curso de 60 horas. Habana: Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1979). *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC. "Sobre la vida interna del Partido"*. Habana: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos número 1, "*La reunión del partido como escuela para la formación de los comunistas (I parte)*": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos, número 2, "*Sobre la planificación del trabajo en las organizaciones de base*": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos, número 5, "*La reunión del partido como escuela para la formación de los comunistas (II parte)*": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos, número 6 "*Importancia de los grupos del partido para una mayor operatividad del trabajo con las masas*": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1986). Boletín de información interna para los núcleos, número 2, "*Nuevamente sobre la adopción de los acuerdos*": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1986). Boletín de información interna para los núcleos, número 3, "*La planificación de los temas de las reuniones*": Editado por departamento de organización del Comité Central.

- Comité Central del Partido. (1986). Boletín de información interna para los núcleos, número 4, "*Influencia de la distribución de las tareas en el funcionamiento de los núcleos*". Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1989). Boletín de información interna para los núcleos número 2, "Para qué los acuerdos" Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1990). Llamamiento al Cuarto Congreso del PCC. Habana: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1997). Documentos Programáticos. El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. Habana: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1999). Estatutos del Partido Comunista de Cuba: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1999). Reglamentos del Partido Comunista de Cuba: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1975). Informe Central al Primer Congreso del PCC. Habana: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1990). Informe Central al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba. Habana: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (2007). *Programa Director para el reforzamiento de valores fundamentalmente en la Sociedad Cubana Actual*. Habana: Editora Política.
- Corrales, D. y Pérez, C. (1978). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cubilla Quintana, F. (2004). *Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural*. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara. Cuba.

- Curso de Metodología de la Investigación Educativa impartido en la Maestría de Metodología de la Enseñanza del Español. (1998). La Habana: ISPEJV
- Danilov, M. A. y Skatkin, M. N. (1985). *Didáctica de la Escuela Media*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- De Armas Ramírez, N. y otros. (2005). *Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico*. CECIP. Instituto Superior "Félix Varela." Villa Clara. En soporte electrónico.
- Fernández Peña, C. L (2005). *Una estrategia para la dirección del proceso de formación de las habilidades de procesamiento de información estadística en las escuelas secundarias básicas en el campo del municipio Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al título académico de master en Ciencias de la Educación .Pinar del Río. Cuba.
- Fiallo, J. (1996). *Las relaciones intermaterias: una vía para incrementar la calidad de la clase*.
- García Echeverría. S. (1993). *Estrategia Empresarial*. España: Editorial Díaz Santos.
- Galperin, P. Ya. (1983). Tipos de orientaciones y formaciones de las acciones mentales y de los conceptos en literatura de Psicología Pedagógica. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- George L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la Planeación*. Ediciones Prentice Holl.
- Gómez Castillo, R. (2006). *Diseño e implementación de una estrategia de preparación en Dirección partidista para el desarrollo de habilidades directivas para las direcciones de las Organizaciones de Base del Partido en el Municipio Sancti - Spíritus.* Tesis presentada en opción al título académico de master en Dirección. Sancti - Spíritus. Cuba.
- González Rey, F. (1985). *Psicología de la personalidad*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- González, V. y otros. (2001). *Psicología para educadores*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González Rodríguez, N. (1996). *Técnicas participativas de Educadores cubanos*. La Habana: CIE.
- González Soca, A. M y Reinoso Cápiro, C. (2002). *Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Guzmán Manzano, R. (2006). El Taller educativo. *Revista Pedagogía Universitaria*.70 (artículo 4 - 8).
- Hernández Louhau, V. y León González, J. A. (2007). *Actividad pedagógica y didáctica de la educación de jóvenes y adultos (EDJA)*. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Segunda parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Hernández Sampier, R. (2004). *Metodología de la investigación*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- IPLAC (1999). *El genio hereditario*. Dalton, F. Ob.cit. En soporte digital.
- IPLAC. (2000.) *Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades*. Programa de curso. La Habana. s/e.
- Kenneth J. A. (1994). *Manual de Administración Estratégica*. México: Editorial Mc. Gravv Hill.
- Kotter Jhon P. *El Liderazgo de la Empresa Actual* / John Kotter Ediciones Díaz Deusto S.A.
- Leontiev, A. N. (1981). *Actividad, conciencia y personalidad*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Llnes Delgado W. (2000). *La dirección por valores* .Folletos gerenciales
- López, M. (1990). *Sabes enseñar a describir, definir, argumentar*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Machado Ventura, J. R. (1998). *Intervención ante cuadros profesionales del Comité Municipal del PCC*. Holguín: Editora Política.
- Machado Ventura, J. R. (1999). *Discurso pronunciado en la Asamblea Provincial del Partido Comunista de Cuba en Ciego de Ávila*. Habana: Editora Política.
- Millián Díaz, A. Curso de superación para dirigentes de los trabajadores sociales en el municipio. Habana: Editora Alejo Carpentier.
- Manzano Guzmán, R (2005). *El taller educativo*. En soporte digital.
- Martínez Llantada, M. (2005). *Metodología de la investigación educacional*. Soporte digital.
- Martínez Martínez. C; (1991). *Consideraciones sobre la capacitación de los Cuadros de Dirección*. Artículo Centro de estudios de Técnicas de Dirección. Universidad Central Las Villas.
- Marx, C. (1968). *El Capital*. Moscú: Editorial Progreso.
- Menguzzato, M. y Renal, J. J. (1995). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. S Editorial. Morrisey.
- Ministerio de Educación. (2000). *Programa del curso: Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Nocedo de León, I. y Abreu García, E. (1984). *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*. Segunda Parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Nocedo de León, I. y otros. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez Garcia, A. M.(2007). *Comunicación educativa. Mediadores sociales*. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Segunda parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Pérez Rodríguez, G. y Nocado León, I. (1983). *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*. Primera Parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Petroski, A. (1978). *Psicología General*.
- Quintana, Cubillas F. (2004): *Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Félix Varela Morales. Santa Clara, Cuba.
- Ramonet I. (2006). *Cien Horas Con Fidel*. Habana. Oficina del Publicaciones del Consejo de Estado.
- Regueira Martínez, D. (2003). *Una propuesta de estrategia didáctica para la formación y desarrollo de habilidades en la escritura de las ecuaciones Químicas en 8. Grado*. Tesis presentada en opción al título de master en la enseñanza de las ciencias en la educación superior mención Química. Universidad de la Habana. Cuba.
- Rodríguez Estrada, M. (1990). *La administración de la capacitación a cuadros*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Rodríguez García, F. y otros. (1992). *Enfoque formas y métodos para la capacitación a cuadros*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ruiz Aguilera, Ariel. (2005). *Bases de la investigación educativa y sistematización de la práctica pedagógica*, Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo I. segunda parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Savin, N V. (1979). *Pedagogía*. Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Stoner. H y VVenke. (1989). *Administración. En su Planeación Estratégica*. México: Ediciones Petrice Hall. Hispanoamérica. S. A.
- Stoner, H. (1997). *La Administración Empresarial*. México: Ediciones Petrice Hall.
- Talizina, Nina. F. (1992). *La formación de la actividad cognoscitiva de los escolares*. México: Editorial Ángeles.

Voronov, A. A. (1980). *La investigación de operaciones y las tareas de dirección. Capítulo I.* Habana: Editorial Ciencias Sociales,.

Vecino Alegret, F. (1986). *Algunas tendencias en el desarrollo de la educación superior en Cuba.* Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Vigotski, I. S. (1995). Interacción entre enseñanza y desarrollo. En selección de lecturas de Psicología Infantil y del Adolescente. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Yañez González E. (1991). *Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas.* Habana Editorial Pueblo y Educación.

Zilberstein, J. (2002). *Hacia una didáctica desarrolladora.*

## **ANEXO 1:**

### **MATERIAL DE APOYO PARA EL DESARROLLO DEL CURSO Y LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS**

El material de apoyo que a continuación se le presenta le será de gran utilidad para el desarrollo del curso y para algunas acciones estratégicas que formarán parte de su capacitación en la temática de las habilidades de dirección. En el mismo se recogen algunos temas de actualidad, los que complementados con la consulta de la bibliografía que le será precisada en cada momento, le permitirán profundizar en los aspectos más significativos del tema que se aborda.

Su valor fundamental radica en que puede utilizarlo como primer acercamiento al tema en el que profundizará, de manera paulatina en la medida en que se desarrolle el programa de capacitación. De este modo debe prestar atención a que el presente material no puede convertirse en su única referencia de consulta.

Está organizado en cinco sesiones, cada una de las cuales se corresponde con las habilidades: trabajo en equipos, toma de decisiones, delegación de tareas, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo. Posee además una sexta sesión, la primera de su estructura en la que se recogen algunas consideraciones acerca de la categoría habilidad y habilidad de dirección.

La información que en él se recoge, incluye trabajos de autores cubanos y extranjeros que han profundizado en el tema.

**PRIMERA SESIÓN:** Las habilidades de dirección en los dirigentes de base del Partido. Ideal al que se aspira. Problemática actual de las habilidades de dirección.

## ALGUNAS CONCEPCIONES ACERCA DE LA CATEGORÍA HABILIDAD

“ ... el dominio de un complejo sistema de acciones psíquicas y prácticas necesarias para la regulación racional de la actividad, con la ayuda del conocimiento y los hábitos que la persona posee”. (Petrovsky 1978: 188-189)

“constituye el dominio de acciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad con ayuda de los conocimientos y los hábitos”.  
(H. Brito 1987 :5)

“constituyen el dominio de operaciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad (...) la sistematización de las acciones subordinadas a su fin consciente.” (González, V y otros. 2001: 117)

“la habilidad es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica.” (Danilov y Skatkin 1985: 127)

“la habilidad es el dominio de las técnicas de la actividad, tanto cognoscitivas como prácticas (...) que se desarrolla en la actividad del alumno y gracias a ello es que este va poniéndose en contacto con el objeto que estudia, o sea, lo va asimilando”. (R. M. Álvarez y otros, 1987: 4)

**Habilidad de dirección:**

La capacidad que tiene el dirigente para realizar cualquier actividad de dirección sobre la base de las experiencias anteriormente recibidas dado por la práctica del momento histórico concreto en que se desenvuelve el sujeto y los conocimientos que recibe de acuerdo a las diferentes formas que adoptan los programas empleados. Castillo, R. (2006: 13)

**Habilidad de dirección:**

En consecuencia, se considera que las habilidades directivas constituyen sistemas complejos de operaciones necesarias para la actividad de dirección, que están subordinadas directamente a un objetivo consciente y resultan de la sistematización de las acciones que el individuo realiza.

TIPOS BÁSICOS DE DESTREZAS EN LOS DIRIGENTES (KATZ 1974):  
TÉCNICAS, HUMANAS, Y CONCEPTUALES

- ✧ **La destreza técnica**, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo".
- ✧ **La destreza humana**, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- ✧ **La destreza conceptual**, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

## ENFOQUES SOBRE LA DIRECCIÓN QUE PUEDEN CONTRIBUIR A EXPLICAR LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES EN EL TRABAJO DIRECTIVO

- ✧ *Dirigir es obtener resultados a través de otros;*
- ✧ *La dirección es una combinación de ciencia y arte; la ciencia, proporciona el conocimiento de experiencias anteriores que, convertidas en regularidades y enfoques, proporcionan una base teórica- conceptual; el arte, es la aplicación creadora de los conocimientos a situaciones particulares;*
- ✧ *El enfoque socio-técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social.*

## HABILIDADES PARA UN TRABAJO DIRECTIVO EFECTIVO

Teniendo en cuenta criterios de diferentes autores, el Dr Alexis Codina Jiménez, Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana preparó una lista de habilidades que consideró fundamentales para un trabajo directivo efectivo. Esta es precisamente la lógica del "sistema de habilidades" al que llegó después del estudio realizado y que está integrado por las 10 habilidades siguientes:

1. Dirección o enfoque estratégico.
2. Comunicación interpersonal.
3. Estrategias y técnicas de negociación.
4. Manejo de conflictos.
5. Trabajo en equipos.
6. Liderazgo y motivación.

7. Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
8. Administración del tiempo y delegación.
9. Reuniones productivas.
10. Gerencia de cambio.

## HABILIDADES DIRECTIVAS QUE TIENEN QUE VER CON EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE DEL PCC

**Las habilidades de dirección a desarrollar en la labor partidista** Castillo, R. (2006)

El incremento constante del papel dirigente de nuestro Partido, de sus órganos, organismos, exige el perfeccionamiento de su actividad de dirección, tanto a nivel de toda sociedad, como en los territorios y centros de trabajo donde actúa.

La etapa actual de reordenamiento de nuestra economía plantea mayores exigencias en la dirección partidista, elevando su nivel científico para poder enfrentar y resolver las tareas y problemas presentados en el cumplimiento de los objetivos, acorde a los lineamientos emitidos por la alta dirección del país, por lo que se requiere desarrollar habilidades para apropiarse de métodos y técnicas aplicables a cada momento del proceso de dirección que nos permita alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en los resultados.

A nuestro modo de ver las habilidades que se deben desarrollar en los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido son:

- 1.- Desarrollo de reuniones
- 2.- Delegación de autoridad
- 3.- Toma de decisiones adecuadas, acuerdos
- 4.- Trabajo en equipos

## 5.- Confección de planes de trabajo.

Dichas habilidades están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien un desarrollo eficiente en la labor partidista y un perfeccionamiento de los métodos y el estilo de trabajo.

*La necesidad de desarrollar habilidades para la **realización de Reuniones**, se fundamenta en que esta actividad, según investigaciones, ocupa entre un 25 – 35 % del tiempo de trabajo de los directivos. Cerca del 15% de los gastos del presupuesto de personal se gasta en reuniones. Convertirse en un hábil conductor de reuniones es un prerrequisito para la efectividad organizacional y del trabajo de dirección.*

*A partir de lo que se plantea en el Reglamento de Organizaciones de Base ROB, sobre el papel que corresponde a la dirección del núcleo en la preparación y desarrollo de las reuniones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:*

- ✧ *Como van a presentar el chequeo de acuerdos. Se debe definir como se cumplió cada acuerdo y sobre todo si dio solución al problema o tarea, pues si no se alcanzó el resultado previsto no se puede considerar cumplido.*
- ✧ *Cómo van a tratar las orientaciones de la reunión de secretarios generales. Teniendo presente qué se informó y qué por lo que significa deben conocer los militantes y qué se orientó, que es preciso incluir como un punto en el orden del día para instrumentar su materialización.*
- ✧ *A partir del plan trimestral debe determinarse, el tema o los temas a tratar, valorar el informe que se va a presentar, analizar los acuerdos que se proponen adoptar.*
- ✧ *Si está prevista la rendición de cuenta de algún militante, deben evaluarse los problemas, debilidades o aspectos críticos que se le van a señalar y ponerse de acuerdo en el enfoque que se le dará.*

- ✧ *Si va a realizarse alguna información de la UJC, el sindicato o la administración, debe conocerse de forma previa por la dirección de la organización de base.*

La conducción efectiva de reuniones no sólo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones.

*El Secretario General de la Organización de Base del Partido tiene subordinado a él a dos secretarios y al resto de los militantes, al elaborar los planes de trabajo se deben recoger aquellas actividades que desarrollarán todos y cada uno de los militantes y demás dirigentes de la misma. De esa forma involucra a estos y le queda tiempo para dedicarse a otras tareas importantes en su trabajo.*

*La **delegación de tareas** juega un papel muy importante en la labor del dirigente de base del partido ya que con ella aplica el principio del centralismo democrático. Delegar autoridad significa ceder, trasladar o traspasar a un subordinado, una parte de la autoridad que posee el ejecutivo, para que se ocupe de alguna función o tarea de manera expresa. El jefe al delegar autoridad a un subordinado para el cumplimiento de su encomienda, debe establecer simultáneamente el compromiso que adquiere este último por la autoridad otorgada.*

*Ventajas que proporciona la delegación de tareas:*

- ✧ *Multiplica la capacidad intelectual y física del dirigente.*
- ✧ *Posibilita al dirigente centrar su atención en las tareas de mayor perspectivas e importancia.*
- ✧ *Desarrolla el sentido de responsabilidad de los subordinados.*
- ✧ *Permite poner en evidencias cualidades y deficiencias no descubiertas en los subordinados.*

- ✧ *Posibilita la incorporación de más participantes y más iniciativas, así como un mayor grado de especialización del trabajo lo que proporciona un resultado de mayor calidad.*
- ✧ *Es una herramienta para la formación y desarrollo de la reserva.*

*Para realizar una delegación de tareas efectiva, es necesario tener en cuenta las técnicas siguientes:*

- ✧ *Definir con claridad y tiempo las tareas que se van a delegar.*
- ✧ *Al delegar una tarea tenga en cuenta la experiencia, capacidad y entrenamiento de los subordinados.*
- ✧ *Establezca un mecanismo de control con respecto a lo que delega.*
- ✧ *Reconozca los resultados buenos y critique constructivamente los errores.*
- ✧ *Acepte un cierto rango de error permisible en el cual los subordinados aprendan a partir de sus propios errores.*

***Toma de Decisiones adecuadas***, acuerdos, es un componente esencial en el trabajo del cuadro. Para los dirigentes el proceso de toma de decisión es sin dudas una de las mayores responsabilidades, en una organización, la toma de decisiones se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones.

*Cuando el dirigente se enfrenta a una toma de decisión, además de comprenderla situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables, podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.*

*En su desarrollo el dirigente debe:*

- ✧ *Identificar y diagnosticar el problema.*

- ✧ *Generar alternativas de solución.*
- ✧ *Evaluar las alternativas.*
- ✧ *Seleccionar la mejor alternativa.*

### **¿Qué es tomar decisiones?**

*Elegir entre dos o más alternativas, de manera consciente , buscando el mayor beneficio personal o grupal.*

*Habilidades que ayudan a tomar buenas decisiones: estar técnicamente enterado de los detalles, saber cómo enfrentar la incertidumbre, tener confianza en sí mismo, ser auténtico, saber delegar, decisiones de rutina vs. verdaderas decisiones*

### **¿Cómo puedo saber si estoy tomando buenas decisiones?**

- ✧ *Si al momento de analizar el problema tiene que ver con los procesos naturales del trabajo, entonces me baso en las políticas y normas que tiene el Instituto o la División para tal efecto...*
- ✧ *Si esa decisión implica un IMPACTO en toda la organización o en mi área...*
- ✧ *Si al tomar esa decisión me alejo o me acerco a las metas propuestas para mi departamento/Dirección/ Campus ..*
- ✧ *Si mi función y responsabilidades abarcan dicha decisión.*

**Formas de tomar decisiones:** *consenso, minoría, experto, mayoría de votos, autoridad con discusión, autoridad sin discusión.*

**MAYORIA DE VOTOS:** *Es la forma más fácil de tomar decisiones. Se puede determinar la mayoría ya sea por 50 + 1, 2 tercios, mayoría relativa, etc.*

**Ventajas:** *Es de rápida respuesta, se asegura que la mayor parte esté de acuerdo, no importa el número de personas.*

**Desventajas:** *No involucra a todos, las minorías son hechas a un lado*

*CONSENSO: Es la forma más difícil de tomar decisiones. Para llegar a la decisión final, es necesario que TODOS estén de acuerdo con el resultado.*

*Ventajas: Todos se involucran, se exploran todas las ideas, se compromete.*

*Desventajas: Toma demasiado tiempo y energía, puede provocar enojos y molestias, sin un buen mediador se puede “empantanar”.*

*MINORÍA: Es una forma usual de tomar decisiones. También llamado COMITÉ. Se nombran representantes y ellos tienen absoluta libertad para tomar decisiones.*

*Ventajas: Es relativamente rápida. Se profundiza en ciertos temas. Genera compromiso.*

*Desventajas: Si la elección de los miembros es incorrecta no se llega a ningún lado. Puede bloquear todo avance.*

*EXPERTO: Se pide consejo a alguien que domina un tema. El experto sugiere formas de solución.*

*Ventajas: Se asegura que una persona conozca todo lo relacionado con el tema, su diagnóstico y solución está basado en experiencias e investigación .*

*Desventajas: No genera compromiso. El “experto” puede no serlo. No se conoce toda la problemática.*

*AUTORIDAD CON DISCUSIÓN: El jefe pregunta y pide opinión sobre un tema o problema. Al final él toma solo la decisión.*

*Ventajas: Se llama también liderazgo participativo. Cuando el grupo es inmaduro o no tiene la visión global del problema. Si el líder es excelente... todo va bien.*

*Desventajas: Puede no atender realmente a las propuestas. No genera compromiso a quienes no se les tomó en cuenta.*

*AUTORIDAD SIN DISCUSIÓN: El jefe toma todas las decisiones.*

*Ventaja: En ocasiones la necesidad provoca velocidad...*

*Desventaja : Puede ser demasiado autoritario*

*POR AUSENCIA: Sólo alguien dice sí o no y se asume que todos lo secundan.*

### **Trabajo en equipo**

Este problema lo analizó en forma brillante el Cmdte. Ernesto "Che" Guevara en su trabajo "Discusión colectiva y responsabilidad única", en el que sugirió "...debe establecerse una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el administrador, en última instancia y bajo su entera responsabilidad, tome la decisión...".

Las habilidades para el **Trabajo en Equipo**, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias.

*¿Qué es un grupo?*

Colectividad, es un conjunto de personas que pertenecen a un sistema con objetivos definibles y observables.

Grupo, conjunto de personas que se relacionan entre sí, y persiguen un fin común

Equipo, conjunto de personas que tienen objetivos en común, se relacionan unas con otras, se perciben como parte del equipo y el equipo las percibe como parte de él.

Roles clave en los miembros del equipo: **Conector**; Coordina e integra; **Creador**: Inicia las ideas creativas; **Defensor**: Pelea las batallas externas; **Organizador**: Proporciona estructura; **Consejero**: Alienta la búsqueda de más información; **Controlador**: Examina los detalles y hace valer las reglas; **Promotor**: Defiende las ideas después de que son emitidas; **Productor**: Otorga dirección y seguimiento; **Asesor**: Ofrece un análisis de las opciones.

### **El principio de funcionamiento del PCC "centralismo democrático":**

La aplicación consecuente del principio del centralismo democrático asegura, de un lado, la vitalidad del Partido, en tanto que este es una organización combativa, cohesionada por su unidad ideológica, de objetivos y de acción; y, de otro, sus lazos vivos e indisolubles con la clase obrera y con todos los trabajadores. La observancia consecuente de este principio es uno de los basamentos más importantes para que el Partido desempeñe su función rectora en la sociedad.

La habilidad para el **diseño planes de trabajo**, en el sentido de que el núcleo debe confeccionar planes de trabajo trimestralmente teniendo en cuenta una serie de elementos que aun hoy no se trabajan.

Para la elaboración por la dirección del núcleo del proyecto de plan de trabajo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- ✧ Los temas que se deben tratar teniendo en cuenta, las líneas de trabajo de las organizaciones de base sus objetivos y las orientaciones de los organismos superiores.
- ✧ Los objetivos que se proponen con el tratamiento del tema.( este es un elemento clave pues a partir de estos se determinan las acciones a realizar.
- ✧ Los militantes que se encargarán de recopilar la información y preparar el informe.
- ✧ Las acciones a realizar para alcanzar los objetivos planteados: investigar, solicitar, información, entrevistar, encuestar, etc.
- ✧ La fecha en que la dirección del núcleo se reunirá con los militantes para analizar el informe y las medidas que se proponen.

Para no generar expectativas engañosas, es necesario que los dirigentes de las organizaciones de base tengan claro que las habilidades directivas no son un objetivo en sí mismo, sino medios, instrumentos, herramientas, para lograr determinados resultados. Se pueden tener magníficas habilidades para las

comunicaciones interpersonales, para conducir reuniones, o para diagnosticar problemas; pero, si no se tiene una base conceptual sólida, si no se dominan aspectos fundamentales de la organización, si no están claros los objetivos, los principios, los valores por los cuales trabajamos, (que constituyen el “por qué”); las habilidades, (que constituyen el “como”) pierden su sentido, quedan despojadas de contenido.

Las habilidades directivas tienen que asumirse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones, que algunos denominan como “las 3C del Directivo”: Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

La demanda de conocimientos en un directivo puede ser muy amplia, incluir aspectos como: tecnologías de los procesos productivos; contabilidad, para interpretar estados financieros; elementos de macro y microeconomía, para identificar tendencias de la economía nacional e internacional; nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras muchas cosas.

El directivo que desea ser exitoso debe tener en cuenta esto, ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades, las cosas que debe conocer, esforzarse por aprenderlas y procurarse los medios que le permitan una asesoría efectiva.

Sobre la segunda dimensión, las cualidades que caracterizan a los dirigentes, se han realizado muchas investigaciones para la búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permitieran identificar por qué unos eran exitosos y otros no. Entre esos rasgos o cualidades se identificaron: la energía, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento adecuado para sus puestos.

Muchos especialistas se cuestionan la validez de esta teoría y plantean “Tal vez fue demasiado optimista creer que existían rasgos consistentes y singulares aplicables a todos los líderes, independientemente de donde actuaran en una universidad, un equipo de fútbol, o una empresa... .

Otro enfoque es el “Perfil del Directivo”, que no se refiere a conocimientos, ni cualidades, ni habilidades, sino de comportamientos y cuestiones en las que debe centrar su atención que, en la práctica, demandan muchas de las cosas que se plantean en otros enfoques.

Un especialista propone ideas sobre cómo debe ser el Perfil del Directivo y plantea que el directivo deberá ser capaz de: entender y comprender la situación en cada momento, conducir los grandes cambios en la empresa (ser un agente de cambio), liderar y no dirigir, crear la visión compartida con el personal, deshacerse de esquemas mentales, entender los procesos de aprendizaje (el aprendizaje será la base del éxito del directivo y uno de los elementos diferenciadores- resalta el autor”), pararse a reflexionar, aunque sea de vez en cuando...

Relacionado con las cualidades o exigencias que debe caracterizar a un directivo, en años recientes, se ha incorporado con mucha fuerza lo relacionado con el tema de la ética (del directivo, de los negocios, etc.) que un autor define como “...el estudio de los derechos y las obligaciones de la gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas”.

Al tema de la ética de los cuadros le dedicó el Cmdte. Ernesto (Che) Guevara una atención especial en varios de sus artículos y discursos. En su trabajo “El Cuadro: columna vertebral de la Revolución”, entre las cualidades que debía tener un dirigente señala “...disciplina ideológica y administrativa,...fidelidad probada... responsabilidad por sus actos...que coarte cualquier debilidad transitoria... preocupación constante por todos los problemas .. gran capacidad de sacrificio...”

Las ideas y el ejemplo del Che, de Fidel y de otros dirigentes de la Revolución Cubana, con la experiencia acumulada durante más de tres décadas, constituyen la base de los conceptos que están plasmados en el “Código de Etica de los Cuadros del Estado Cubano” promulgado en julio de 1996 y que se fundamenta en que:

“Hoy, cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar las conquistas de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber que condicionen su diario comportamiento...”

El Código de Ética es mucho más que “unas normas de comportamiento”, que se deben exigir a los que ocupan responsabilidades de dirección; es una guía, una orientación de las conductas y valores en las cuales los dirigentes, en cualquier nivel que actúen, deben educar a sus colectivos; “... su sentido verdadero - señaló Carlos Lage, Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en su presentación- es hacerse realidad y mostrarse tangible en nuestros actos...”.

En este contexto es en el que las habilidades interpersonales juegan su papel. Cuando el que dirige, además de poseer los conocimientos necesarios sobre los aspectos fundamentales de la actividad que dirige, tiene un comportamiento consecuente, que le otorgue la autoridad que necesita para influir en los demás.

Las habilidades interpersonales, por tanto, no son más que herramientas para alcanzar mejores resultados, pero para esto es necesario que existan los conocimientos y el comportamiento requeridos.

**ANEXO 2: PROGRAMA PARA EL CURSO DE CAPACITACIÓN A  
DIRIGENTES DE BASE DEL PARTIDO DEL SECTOR DE  
EDUCACIÓN**

**PROGRAMA PARA EL CURSO DE CAPACITACIÓN A DIRIGENTES  
DE BASE DEL PARTIDO DEL SECTOR DE EDUCACIÓN**

**ESCUELA MUNICIPAL DEL PCC TAGUASCO**

**TEMA GENERADOR:**

**LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN EL DIRIGENTE DE BASE DEL  
PARTIDO**

Elaborado por:

Lic. Omaidá López Martín, Profesora asistente, Directora de Escuela  
Municipal del PCC

2009

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy la máxima dirección de la Revolución ha llamado fortalecer el funcionamiento de las organizaciones de base y su influencia en el entorno laboral, lo que permitirá incrementar su accionar en virtud de la cohesión de las instituciones y de la población en general, en el enfrentamiento a manifestaciones ajenas a nuestra ideología, desde una visión preventiva y transformadora, basada en el cambio del modo de actuación de cada ciudadano a partir de la comprensión de la necesidad de su aporte al fortalecimiento del proceso.

Para ello el partido tiene que hacer prevalecer su condición de fuerza dirigente superior de la sociedad y el Estado, por lo que todo le concierne, le interesa y responde por ello ante el pueblo. En consecuencia, la dirección del núcleo tiene que actuar y movilizar a los militantes y trabajadores para enfrentar las dificultades presentes en cada momento. Lo más importante, la esencia de la labor del partido es el trabajo político ideológico, cuya responsabilidad directa es de la dirección de la organización de base, ya que esta constituye el espejo de las mejores virtudes del colectivo de trabajadores y el grupo de dirección revolucionario de su centro de trabajo.

En este sentido, puede comprenderse que el cargo de secretario general no puede ser una tarea que rote entre los militantes como a veces sucede, pues no todos tienen cualidades y características que les permitan desempeñar esa función. El secretario general tiene que salir de entre los militantes, con más condiciones para poder exigir el papel que corresponde a la organización de base de educar y elevar la combatividad y valentía política. Para esta labor se requiere de inteligencia y perseverancia y se debe hacer paso a paso, momento a momento, sin desperdiciar ninguna ocasión propicia para éstos fines.

Al respecto, el Primer Secretario del Comité Central del Partido Fidel Castro Ruz ha expresado: "El poder, influencia política del cuadro proviene de la capacidad de persuasión, de convencimiento, de sacrificio y abnegación, de valentía en el

enfrentamiento a los problemas, del ejemplo personal y de la eficiencia lograda en la gestión de dirección” ( Castro Ruz, F. 1975: 5 )

Resulta significativo que para desarrollar esta labor de dirección de una manera científica, el cuadro debe apropiarse de las habilidades de dirección que le permitan un mejor desempeño, es por eso que desde el Triunfo de la Revolución, Fidel ha insistido en la preparación de los cuadros y militantes de las Organizaciones de Base, esta problemática se ha tratado con profundidad en los diferentes Congresos del PCC.

Esto ha condicionado que se conceda cada vez más importancia al dominio de la base teórica de la Ciencia de la Dirección, así como a las herramientas y técnicas imprescindibles para el desarrollo de habilidades que permitan ejercer la función de dirección de cualquier proceso de manera más científica y eficiente.

En el Discurso Clausura del V Congreso del PCC nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro planteó: “... hay ustedes dicen que sin dirección no funciona nada sin dirección no funciona el Partido...” Castro, F., 1997:130)

La etapa actual de reordenamiento de nuestra economía plantea mayores exigencias en la dirección partidista, elevando su nivel científico para poder enfrentar y resolver las tareas y problemas presentados en el cumplimiento de los objetivos, acorde a los lineamientos emitidos por la alta dirección del país, por lo que se requiere desarrollar habilidades para apropiarse de métodos y técnicas aplicables a cada momento del proceso de dirección que nos permita alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en los resultados.

A nuestro modo de ver las habilidades que se deben desarrollar en los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido son: trabajo en equipo, delegación de autoridad, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.

En tal dirección se orienta el programa del presente curso: Las habilidades de dirección en el dirigente de base del partido

## OBJETIVOS GENERALES

- ✧ Contribuir al desarrollo de las habilidades directivas del dirigente de base del sector educacional en la labor partidista.
- ✧ Profundizar en contenidos teórico – metodológicos que constituyen condiciones previas para el desarrollo de las habilidades: trabajo en equipo, toma de decisiones, delegación de tareas, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.
- ✧ Fortalecer la preparación político-ideológica de los dirigentes de base del Partido ante el incremento de las exigencias planteadas en los momentos actuales.

FONDO DE TIEMPO		
TEMÁTICAS	HORAS PRESENCIALES	HORAS NO PRESENCIALES
Introducción Presentación del curso Diagnostico	2	-
Tema 1: El trabajo en equipo	6	8
Tema 2: . La importancia de la toma de decisiones para el dirigente de base del Partido	4	12
Tema 3: . La habilidad para delegar tarea del	4	12

dirigente de base del Partido.		
Tema 4: .Las habilidades del dirigente de base para desarrollar reuniones y diseñar planes de trabajo	8	20
Taller Final	4	8
Total	28	60

<b>PLAN TEMÁTICO</b>		
<b>TEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>CONTENIDOS</b>
<p><b>Tema introductorio:</b> La labor de dirección en los dirigentes de base del Partido.</p>	<p>Caracterizar la labor de dirección de los dirigentes de base del partido.</p> <p>Valorar el rol del dirigente de base en las condiciones actuales, desde el cumplimiento del rol y las tareas básicas enunciadas en los documentos normativos.</p>	<p>Conceptos básicos de la dirección aplicados al trabajo del Partido. Papel del dirigente de base del Partido.</p> <p>Documentos normativos sobre el funcionamiento de las organizaciones de base.</p> <p>Características del curso.</p>
<p>La dirección del trabajo en equipo en la labor del dirigente de base de la organización partidista.</p>	<p>Explicar la importancia del trabajo en equipo para lograr una mejor efectividad en las tareas de la organización.</p> <p>Comprender el papel que le corresponde al dirigente en la organización de base como grupo de trabajo.</p>	<p>¿Qué es un grupo?</p> <p>Roles claves en los miembros del equipo</p> <p>Cómo trabajar en Equipo</p> <p>Formación y Desarrollo de habilidades para el Trabajo en Equipo</p> <p>Liderar para el Equipo</p>
<p>La importancia de la toma de decisiones para el dirigente de base del Partido.</p>	<p>Explicar la importancia de la toma de decisiones correctas en la labor del partido.</p> <p>Identificar las principales vías en que se expresa la toma de decisiones en el Partido.</p>	<p>¿Qué es tomar decisiones?</p> <p>Habilidades que ayudan a tomar buenas decisiones</p> <p>Formas de tomar decisiones</p> <p>Barreras para la toma de decisiones efectivas</p> <p>Importancia de la toma de decisiones</p>
<p>La delegación de tareas, en el trabajo del Partido.</p>	<p>Explicar la importancia de la delegación de tareas en el trabajo del Partido.</p> <p>Identificar las principales técnicas a tener en cuenta para una delegación efectiva.</p>	<p>Técnicas a tener en cuenta para una delegación efectiva.</p> <p>Determinación de las tareas delegables y no delegables por el dirigente de base Partido.</p>
<p>El desarrollo de reuniones y el diseño de planes de trabajo.</p>	<p>Caracterizar las reuniones y los planes de trabajo atendiendo a su estructura.</p> <p>Explicar las principales exigencias para el desarrollo de reuniones y el diseño de planes de trabajo en la labor del partido</p>	<p>Momentos esenciales en el desarrollo de la reunión.</p> <p>El Papel del Director y de los Participantes en una Reunión</p> <p>El Desarrollo de la Reunión Reuniones Eficaces.</p> <p>El plan de trabajo como instrumento necesario.</p> <p>Elementos a tener en cuenta para</p>

		confeccionar el plan. Correcta definición de las prioridades. Importancia de la flexibilidad en los planes.
--	--	---

El curso concluye con un taller final orientado al intercambio de experiencias obtenidas y a evaluar los problemas que se presentan en el desempeño de los dirigentes de base del Partido para determinar acciones objetivas que den solución a esos problemas. Para garantizar su concreción efectiva se procederá del siguiente modo:

- ✧ Se orienta el Taller el primer día de clases. Organizando el grupo en pequeños equipos o grupos de trabajo.
- ✧ Se determina las acciones que realizará cada equipo a partir del abordaje de las habilidades de dirección..
- ✧ Después de elaborado el informe final, se desarrolla la exposición del mismo por los cursistas.
- ✧ Toda esta actividad dará la posibilidad de que el profesor determine la evaluación final.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

- ✧ Participación sistemática en clases.
- ✧ Preparación en los seminarios y trabajo en grupos.

### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

Dando cumplimiento a lo indicado por el sistema de estudios partidistas, la concepción del curso está en lograr el acercamiento de la preparación de los dirigentes de base a su contexto de actuación examinando la realidad con una visión más integral y totalizadora y un mayor compromiso político.

La nueva concepción metodológica centra sus exigencias en un nuevo enfoque, encaminado al fortalecimiento de la actividad docente mediante el énfasis en la sistematización de acciones pedagógicas para lograr una enseñanza más concentrada en el aprendizaje de conceptos, en el estudio independiente del alumno, la comprobación efectiva del conocimiento y el seguimiento del egresado, unido a la evaluación sistemática.

Este nuevo enfoque incluye tres etapas:

**Primera etapa:** implica la autopreparación previa del tema a debatir y tiene como objetivo elevar el interés de los alumnos hacia la investigación, además de crear expectativas con respecto al curso. Los materiales que se orientan durante esta etapa incluirán situaciones problémicas que promuevan la reflexión y estimulen nuevas necesidades de aprendizaje.

**Segunda etapa:** corresponde a los momentos presenciales durante el cual debe predominar la reflexión y el debate. Se debe transformar el aula en un taller donde el alumno se involucre, investigue, formule preguntas, presente dudas. El profesor actúa como moderador de la actividad.

**Tercera etapa:** debe permitir valorar si hemos logrado una actitud de cambio en los egresados y conocer además la efectividad del proceso docente.

Esta concepción se corresponde con el principio pedagógico de educación permanente aplicado a la preparación de los cuadros como un proceso continuo y permanente.

La diversidad de formas, métodos y procedimientos que se pueden utilizar para el desarrollo del curso estará dada por las características de los participantes (nivel cultural, tiempo en el cargo y sector que representa)

En consecuencia con la asunción del enfoque "Nico López", cada tema se tratará a partir del tránsito por los tres momentos que caracterizan el referido enfoque: momento de autopreparación, momento de debate y reflexión y momento de seguimiento.

Durante el desarrollo de cada uno de los temas se debe prestar atención al uso de métodos y procedimientos que garanticen la posición protagónica de los alumnos en la búsqueda de información y en el análisis reflexivo y crítico de la bibliografía. Se privilegiará el trabajo en grupos, el análisis autoral, la actividad práctica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Comité Central del Partido. (1999). Reglamento de los Comité Municipales del Partido. Habana: Editado por el Departamento del Comité Central.

Comité Central del Partido. (1979). Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC. " Sobre la vida interna del Partido ". Habana: Editora Política.

Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos 1. "La reunión del partido como escuela para la formación de los comunistas (I parte)": editado por el departamento de organización del Comité Central.

Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos 2 "Sobre la planificación del trabajo en las organizaciones de base ": Editado por el departamento de organización del Comité Central.

Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos 5. "La reunión del partido como escuela para la formación de los comunistas (II parte)": Editado por el departamento de organización del Comité Central.

Comité Central del Partido. (1984). Boletín de información interna para los núcleos 6. "Importancia de los grupos del partido para una mayor operatividad del trabajo con las masas": Editado por el departamento de organización del Comité Central.

Comité Central del Partido. (1986). Boletín de información interna para los núcleos 2. "Nuevamente sobre la adopción de los acuerdos": Editado por el departamento de organización del Comité Central.

- Comité Central del Partido. (1986). Boletín de información interna para los núcleos 3. "La planificación de los temas de las reuniones": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1986). Boletín de información interna para los núcleos 4. "Influencia de la distribución de las tareas en el funcionamiento de los núcleos ": editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1989). Boletín de información interna para los núcleos 2. "Para qué los acuerdos": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- Comité Central del Partido. (1990). Llamamiento al Cuarto Congreso del PCC. Habana : Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1997). Documentos Programáticos. El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. Habana: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1999). Estatutos del Partido Comunista de Cuba: Editora Política.
- Comité Central del Partido. (1999). Reglamentos del Partido Comunista de Cuba: Editora Política.
- Castro Ruz, F. (1986). Ideología, Conciencia y Trabajo Político. Habana:: Editora Política.
- Castro Ruz, F. (1997). Informe Central al V Congreso del PCC. Habana: Editora Política.
- Millián Díaz, A. Curso de superación para dirigentes de los trabajadores sociales en el municipio. Habana: Editora Alejo Carpentier.
- Rodríguez Estrada, M. (1990). La administración de la capacitación a cuadros. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Rodríguez García, F. y otros. (1992). Enfoque formas y métodos para la capacitación a cuadros. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

## ANEXO 4:

### PRUEBA PEDAGÓGICA A DIRIGENTES DE BASE DEL PCC (pre tes):

**Objetivo:** Determinar el nivel de conocimiento que poseen los dirigentes de base del Partido del municipio Taguasco, en relación con la secuencia de operaciones que estructuran las habilidades de dirección: trabajo en equipo, toma de decisiones, delegación de tareas, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.

#### ***Condiciones para su aplicación:***

- Se realizará en varias sesiones de trabajo orientadas a tales efectos, que garanticen que los directivos cuenten con el tiempo necesario para su ejecución.
- Se tendrá en cuenta el desarrollo de un clima psicológico adecuado, así como la orientación precisa y detallada de la actividad.

Describa cómo procede para garantizar, en su desempeño como dirigente de base del Partido, la efectividad de:

**El trabajo en equipo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Toma de decisiones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Delegación de tareas:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Desarrollo de reuniones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Diseño de planes de trabajo:**

---

---

---

---

**PRUEBA PEDAGÓGICA A DIRIGENTES DE BASE DEL PCC (post-test):**

**Objetivo:** Determinar el nivel de conocimiento que poseen los dirigentes de base del Partido del municipio Taguasco, en relación con la secuencia de operaciones que estructuran las habilidades de dirección que se jerarquizan en su actividad.

**Condiciones para su aplicación:**

- Se realizará en varias sesiones de trabajo orientadas a tales efectos, que garanticen que los directivos cuenten con el tiempo necesario para su ejecución.
- Se tendrá en cuenta el desarrollo de un clima psicológico adecuado, así como la orientación precisa y detallada de la actividad.

A continuación se presentan algunas habilidades, cuyo desarrollo resulta vital para el perfeccionamiento de su actividad de dirección como dirigente de base del Partido. Precise las invariantes necesarias y suficientes de ser ejecutadas para garantizar la ejecución efectiva de las mismas, en su desempeño.

Procure expresarlas teniendo en cuenta la secuencia lógica que debe tener en cuenta en su ejecución.

**El trabajo en equipo:**

---

---

---

---

**Toma de decisiones:**

---

---

---

---

**Delegación de tareas:**

---

---

---

---

**Desarrollo de reuniones:**

---

---

---

**Diseño de planes de trabajo:**

---

---

**ANEXO 5:**

**GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN A LAS REUNIONES**

La guía se estructuró en cuatro sesiones, relacionadas con cada una de las habilidades que se han jerarquizado en este estudio y estuvo acompañada de un registro narrativo en el que se precisaron todos los datos de utilidad para enriquecer el análisis cualitativo.

**Objetivo:** Obtener información acerca del grado de precisión y eficacia con que logra operar con las invariantes que estructuran las habilidades de dirección: Trabajo en equipo, toma de decisiones, delegación de tareas, desarrollo de reuniones.

Teniendo en cuenta las características del constructo que se estudia, se consideró importante el número de observaciones para determinar el nivel de eficacia en el desarrollo de cada habilidad, por lo que se definieron los intervalos porcentuales a partir de los cuales ubicar el estado de cada habilidad teniendo en cuenta las veces controladas. ALTO (66, 7; 100], MEDIO (33,3; 66,7]; BAJO: (0; 33,3]

ASPECTOS A OBSERVAR		Se observa	No se observa
Trabajo en equipo	Orientación de roles individuales y grupales		
	Creación de un clima de colaboración, seguridad, confianza		
	Ejecución de acciones para la evaluación del desarrollo de las tareas individuales y grupales orientadas		
Toma de decisiones	Formulación y jerarquización de los problemas		
	Identificación adecuada de las causas		
	Pertinencia en la generación, valoración y selección de alternativas pertinentes		
	Precisión y formulación adecuada de los acuerdos		
Delegación de tareas	Pertinencia en la determinación de tareas delegables y no delegables		
	Determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades de la organización		
	Ejecución de acciones de control al desarrollo de tareas de acuerdo con la autoridad delegada		
Desarrollo de reuniones	Concepción de la propuesta de orden del día y del manejo de posibles conflictos y acuerdos		
	Intercambio previo con las comisiones de trabajo y la participación de todos los miembros de la dirección del núcleo		
	Evidencia la concepción de acciones que garanticen la atención diferenciada a cada militante		
	Se observa el cumplimiento de la estructura organizacional de la reunión (Apertura, desarrollo y cierre)		

## ANEXO 6:

### GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS PLANES TRABAJO

**Objetivo:** Obtener información acerca del grado de precisión y eficacia con que logra operar con las invariantes que estructuran la habilidad diseño de planes de trabajo.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANÁLISIS	
Diseño de planes de trabajo	Pertinencia en la determinación de tareas delegables y no delegables
	Determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades de la organización
	Asignación de responsabilidades a los militantes que garanticen la implicación individual y colectiva en su ejecución. en correspondencia con sus posibilidades y limitaciones
	Determinación del cronograma de ejecución, teniendo en cuenta: participantes, tiempo de duración, espacios, recursos, métodos y responsabilidades
	Análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta



### ANEXO 3

#### HABILIDADES DIRECTIVAS QUE SE JERARQUIZAN EN LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN QUE SE PROPONE. INVARIANTES FUNCIONALES QUE LAS ESTRUCTURAN

HABILIDAD	INVARIANTES FUNCIONALES DE LA EJECUCIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Orientación clara del rol de cada miembro del equipo, clarificando metas y funciones individuales y grupales</p> <p>Creación de un clima de colaboración</p> <p>Evaluación del desarrollo de las acciones</p>
TOMA DE DECISIONES (acuerdos)	<p>Problematización del entorno laboral y social (Formulación y jerarquización de los problemas)</p> <p>Generación de alternativas de solución ante diferentes variantes</p> <p>Valoración y selección de alternativas pertinentes</p> <p>Precisión del acuerdo</p>
DELEGACIÓN DE TAREAS	<p>Determinación de las tareas delegables y no delegables</p> <p>Selección y asignación de responsabilidades a los militantes para la asunción de la tarea atendiendo a la capacidad, entrenamiento y disposición.</p> <p>Control del desarrollo de la tarea de acuerdo con la autoridad delegada</p>
DESARROLLO DE REUNIONES	<p>Planificación de la reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proyección de la propuesta de orden del día, el manejo de posibles conflictos y los acuerdos</li> <li>○ Concepción del intercambio previo con las comisiones de trabajo y la participación de todos los miembros de la dirección del núcleo</li> <li>○ Proyección la utilización de métodos y procedimientos que propicien el diálogo franco, el protagonismo de los militantes en el análisis y la toma de decisiones</li> <li>○ Proyección de la atención diferenciada a cada militante</li> </ul> <p>Conducción de la reunión: apertura, control de asistencia, orientación a los sujetos (orden del día, qué, cómo, con quién), desarrollo, tratamiento a cada uno de los aspectos que se proponen, cierre y precisión de acuerdos y responsabilidades</p>
DISEÑO DE	<p>Determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades de la organización.</p> <p>Determinación de tareas atendiendo a las prioridades y a la implicación individual y colectiva en su ejecución.</p>

PLANES DE TRABAJO	Determinación del cronograma de ejecución, teniendo en cuenta: participantes, tiempo de duración, espacios, recursos, métodos y responsabilidades. Análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta
-------------------	---