

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"CAP. SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"
FACULTAD DE FORMACIÓN DE PROFESORES GENERALES INTEGRALES
DE SECUDARIA BÁSICA
SEDE UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA MUNICIPAL

PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PARA LA
ATENCIÓN A LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO TAGUASCO

Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación

Daimy Del Carmen Valdivia Fernández

Sancti Spíritus

2009

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“CAP. SILVERIO BLANCO NÚÑEZ”

FACULTAD DE FORMACIÓN DE PROFESORES GENERALES INTEGRALES
DE SECUDARIA BÁSICA

SEDE UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA MUNICIPAL

PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PARA LA
ATENCIÓN A LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO TAGUASCO

Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación

Tutora: Msc María Petronila Salina Pareja

Sancti Spíritus

2009

2

AGRADECIMIENTOS

A María Petronila Salina Pareja, mi tutora, por sus enseñanzas.

A todas las personas que me brindaron apoyo y me estimularon para que lograra mis aspiraciones.

A todos, infinitas gracias.

DEDICATORIA

A Sara, mi madre, por brindarme su ayuda infinita.

A Daimerys y Daimarys Rosa, por ser mis mejores alumnas.

A todos mis familiares que me apoyaron para que mis sueños se realizaran.

A Eugenio, mi esposo, por ser mi más cercano colaborador.

A todos, muchas gracias.

SÍNTESIS

La tesis es el fruto del trabajo y las experiencias pedagógicas que la autora viene desarrollando desde 2007 como funcionaria de atención a la población en la Dirección Municipal de Educación. Esta labor permite aplicar actividades metodológicas para preparar a los directores de las escuelas en la Atención a la Población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva. Las actividades se consideran novedosas tanto por el contenido que abordan como por el estilo con que se aplican (sistémico, sistemático, interactivo y con sentido práctico). Se conciben como parte fundamental del trabajo metodológico que se ejecuta en la propia dinámica del Sistema de Trabajo desde la Dirección municipal. Los efectos originados son perceptibles en un grupo de indicadores que muestran los niveles de cambios ocurridos en los conocimientos profesionales, los modos de actuación y el desempeño profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Marco teórico que sustenta la preparación de los directores para la atención a la población.	8
1.1 Algunas consideraciones acerca de la atención a la población antecedentes que imprime su acontecer histórico.	8
1.2 La atención a la población en el sector educacional: fundamentos conceptuales metodológicos y organizativos.	15
1.3 El trabajo metodológico y su papel en la preparación de los directores para atender a la población.	18
1.4 La preparación de los directores para la atención a la población.	25
CAPÍTULO 2. Diagnóstico inicial. Actividades metodológicas. Evaluación final.	34
2.1. Características del diagnóstico inicial.	34
2.2 Caracterización general de los sujetos de investigación.	42
2.3 Caracterización de la propuesta de actividades metodológicas.	46
2.4 Análisis de los resultados obtenidos con la experimentación de la propuesta de actividades metodológicas para la atención a la población.	55
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73

“La independencia de un pueblo consiste en el respeto que los poderes públicos le muestran a cada uno de sus hijos.”

José Martí

INTRODUCCIÓN

Desde los primeros años de la Revolución el Ministerio de Educación instrumentó un sistema de información de hechos de todo tipo que afectara la actividad educacional y que debían ser reportados al órgano central por las entidades subordinadas. En 1997 se revitalizó el sistema instrumentándose de modo tal que prácticamente de forma inmediata pudiera conocerse en el MINED todo hecho que afectara física, material, psíquica y moralmente la integridad de los alumnos, trabajadores, funcionarios, dirigentes o cuadros del sector

De hecho, la atención a la población es algo imprescindible e inseparable de la Revolución Cubana y de todas sus instituciones, cuadros y dirigentes, cuya base legal se asegura en la Constitución de la República de Cuba en el Capítulo VII “Derechos, Deberes y Garantías Fundamentales”, en el Artículo 63 donde se reconoce que “Todo ciudadano tiene derecho a dirigir quejas y peticiones a las autoridades y a recibir la atención o respuesta pertinentes y en plazo adecuado, conforme a la ley” (Constitución de la República, 2003:41).

De igual forma, para el Partido uno de los propósitos cardinales del trabajo ideológico se basa en dar respuesta inmediata a los problemas del pueblo.

En consonancia con lo anterior el Ministerio de Educación dicta la Resolución Ministerial 33 de 2008 que establece las normas y procedimientos para la atención a la población, al considerarlo una tarea de primer orden, ya que constituye una vía eficaz para evaluar el estado de opinión y satisfacción acerca del trabajo que se realiza en el sector a partir de las informaciones que aporta es por ello, que no debe verse solamente, como una operación de trámite administrativo, sino como uno de los elementos organizativos que promueven la transformación de la escuela y que merece ser jerarquizado en la concepción de trabajo para perfeccionar la educación.

Por fortuna, en estos momentos esa mirada tradicional, que tiende a la fragmentación del proceso pedagógico, no encuentra espacio ante las exigencias y los retos de esta Tercera Revolución Educacional, donde cobra especial significación el nexo entre todos los elementos de la obra educacional y el nivel de

interdependencia entre ellos; este sentido integrador al concebir la educación, tanto en la estructura como en el contenido, está presente en los altos ideales de los pedagogos cubanos del pasado, tal como lo dice en su época J. de la Luz y Caballero: “En la complicada máquina de la educación no hay rueda alguna indiferente por más pequeña que parezca, todas han de conspirar simultáneamente a la unidad y uniformidad del sistema.”(Chávez, 1992:250).

De ahí que las inconformidades de estudiantes, docentes ,no docentes, familiares y miembros de la comunidad con respecto a la actuación de funcionarios y dirigentes, así como las denuncias por violaciones que se cometen en el marco institucional más las solicitudes que se formulan por necesidades de las personas o de las instituciones sean tenidas muy en cuenta para mejorar la labor educativa; pues ellas revelan, en gran medida deficiencias, debilidades, inconvenientes e irregularidades asociadas a las condiciones materiales y de vida de la escuela, a la organización escolar, al estilo de dirección, al proceso de enseñanza-aprendizaje (papel del maestro, uso de métodos, formas de evaluación) entre otros aspectos que afectan la calidad de la educación.

Estos asuntos se valoran en relación con el Sistema de Incidencias que tiene creado el Ministerio de Educación en cada nivel de estructura y con el resto de los mecanismos existentes, como la información que se obtiene por medio de las distintas visitas que se realizan a los centros más aquellos que se reciben por las rendiciones de cuenta u otros organismos.

Todo ello confirma el valor que tiene el servicio de atención al pueblo en el sector de educación, sobre todo porque manifiesta el carácter ciudadano de implicación personal para convertirse en un catalizador del funcionamiento y dinámica del proceso pedagógico en las instituciones escolares, lo que a su vez ayuda, hacia dónde dirigir las principales acciones y trazar estrategias convenientes de trabajo.

El hecho de reconocer que la atención a la población constituye una política de principios inherentes al Sistema Social Cubano y que en Educación sienta bases para garantizar la formación integral de los estudiantes.

Por su parte, la atención a la población no se instituye por la fuerza de una resolución, se impone ante situaciones generadas en la práctica social que activan, a su vez, determinadas condiciones morales y sentimientos humanos los cuales trascienden los intereses individuales y encuentran su realización en la proyección social por consiguiente, las personas responsabilizadas con esta función deben distinguirse por un alto nivel de honestidad, constancia, bondad, justicia, honradez y optimismo en su conducta, asimismo poseer una sólida preparación que regula la conducta del ser humano e inciden en el buen desempeño profesional.

En correspondencia con el tema se considera necesario el análisis de las siguientes regularidades del trabajo de los directores en la atención a la población.

- No siempre se considera la atención a la población como algo que forma parte integrante de la calidad de la educación.
- Insuficiente conocimiento de los documentos que rigen y norma todo lo relacionado con la atención a la población.
- Algunas veces las incidencias no se informan por los mecanismos establecidos dentro del sector, sino por otros organismos.

Falta de comunicación entre el director y el promovente o reclamante (persona que plantea la queja).

- No se programan encuentros periódicos con los directores y otros cuadros para intercambiar experiencias y valorar los resultados del trabajo.
- No siempre se realizan análisis de las principales tendencias a partir de la información que se obtiene.

Cabe señalar, que una de las causas que da lugar a estas dificultades en la práctica es, precisamente la insuficiente preparación que tienen los directores para poder desarrollar con eficiencia su labor, en realidad no se ha realizado ni se realiza de manera sistemática y específica un sistema de capacitación que fortalezca su preparación como parte del trabajo metodológico. Ante esta situación se evidencia la necesidad de mejorar la labor profesional de estos compañeros,

para influir en su modo de actuación y al mismo tiempo ayudarlos en su desempeño profesional.

Por otra parte, para proyectar una solución que permita cambiar el estado actual, es importante tener en cuenta algunas limitaciones relacionadas con el tiempo que se dispone para trabajar con estos compañeros, la poca experiencia de algunos de ellos y otro elemento importante es que se considera un campo inexplorado en investigaciones pedagógicas, sin una práctica sistematizada a lo que se agrega la falta de visión y el escepticismo que muestran algunos cuando se habla del carácter científico de la atención a la población.

Las reflexiones anteriores constituyen sólidos argumentos para declarar el siguiente problema científico: ¿Cómo preparar a los directores para que puedan realizar una labor profesional más efectiva en la atención a la población?

Para el tratamiento de ese problema y poder darle solución se toma como objeto de investigación proceso de preparación que se desarrolla con los directores y se incide directamente en el campo de acción enmarcado en uno de sus contenidos: preparación de los directores para la atención a la población.

Siendo así, se plantea el objetivo de: aplicar actividades metodológicas dirigidas al mejoramiento de la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se formulan las siguientes preguntas científicas que deben encontrar respuestas al final de la investigación:

- ¿Qué conocimientos teóricos y prácticos, sustentan la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva?
- ¿Cuál es la situación real que tiene la preparación de los directores para la atención a la población?
- ¿Qué actividades metodológicas se pueden aplicar para mejorar la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva?

- ¿Cuáles son los efectos originados en la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva, después de aplicadas las actividades metodológicas?

Se perfilan las tareas investigativas que generan los principales resultados científicos:

-Fundamentación teórico metodológica que sustenta la preparación de los directores de las escuelas para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva.

-Diagnóstico de la situación real que tiene la preparación de los directores de las escuelas para la atención a la población.

-Aplicación de actividades metodológicas para la preparación de los directores de las escuelas para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva.

- Validación de los resultados en la preparación de los directores de las escuelas para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva, después de aplicadas las actividades metodológicas.

Para llevar a cabo esas tareas se seleccionan los métodos que a continuación se mencionan:

Del nivel teórico para la interpretación, generalización y elaboración de la información acopiada, tanto de las fuentes impresas como de la práctica:

El analítico - sintético y el inductivo - deductivo, resultaron de gran valor para el procesamiento de la información empírica obtenida durante la etapa exploratoria, así como en las diferentes etapas del pre experimento pedagógico. Posibilitaron además la determinación de inferencias y generalizaciones a partir de las cuales se establecieron regularidades para determinar los rasgos generales de las actividades metodológicas.

- El histórico - lógico: permitió profundizar en la evolución e historia de la preparación de los directores de escuelas y establecer relaciones en

correspondencia con el contexto socio - histórico, hasta particularizar en la preparación para la atención a la población.

Del nivel empírico para recoger la información de manera objetiva, exacta y ordenada durante el estudio inicial, la aplicación de las actividades y en la evaluación final:

-El método experimental se utiliza con el objetivo de determinar las transformaciones que se produjeron en los sujetos que conforman la población de este estudio, a partir de un diseño pre - experimental, con medida pre y post - test.

-Entrevista permite conocer los conocimientos que poseen los directores de lo relacionado con la población.

- La observación facilita conocer el nivel de dominio que tienen los directores para la atención a la población, así como conocer el nivel de satisfacción que expresan en la ejecución de acciones vinculadas con el tema.

-Análisis de documentos. Se revisan los documentos especializados en la temática en función de determinar los fundamentos teóricos y metodológicos, que sustentan la atención a la población, así como para determinar y elaborar la vía de solución.

Del nivel estadístico-matemático para el procesamiento de los datos
Cuantitativos

-Como métodos de la estadística descriptiva se utilizaron las tablas de frecuencia y los gráficos asociados a estas.

La muestra coincide con la población es de tipo no probabilística al seleccionarse de manera intencional los directores del municipio Taguasco.

Como características cuantitativas y cualitativas que son objetos de manipulación y estudio (diagnóstico y evaluación) se precisan las variables, las cuales mantiene una relación de dependencia entre sí (causa-efecto); además, se controlan algunas condiciones y factores que pueden mediar durante el desarrollo de la investigación:

Independiente: actividades metodológicas

Dependiente: Nivel de preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva.

La novedad de esta investigación radica en el plan de actividades metodológicas que se elabora, tanto por el contenido que abordan como por las características que la distinguen: sistémicas, sistemáticas, interactivas y prácticas.

.A propósito de tener más claridad en el proceso investigativo se conceptualizan los términos claves:

Atención a la Población: se considera un sistema donde se integran vías, procedimientos y acciones de interacción sistemática entre cuadros, funcionarios, docentes y no docentes del sector educacional, dirigidas, fundamentalmente, al control, tramitación, orientación y atención de quienes acuden o se dirigen al organismo para plantear sus insatisfacciones (Salinas, 1993:4).

Actividades metodológicas: son las diferentes formas organizativas del trabajo metodológico; se encaminan fundamentalmente a que el personal docente perfeccione de manera constante su labor profesional, lo cual repercute en la calidad del proceso pedagógico (MINED 1985:99).

A fin de desmembrar aquellos aspectos diferenciables del concepto de preparación y revelar su alcance práctico, se realiza la operacionalización del mismo atendiendo a las dimensiones e indicadores. Para establecer los indicadores se tienen en cuenta elementos teóricos que aportan la literatura consultada y los documentos normativos.

El informe del trabajo final consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, citas, referencias y notas, bibliografía y anexos.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO QUE SUSTENTA LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PARA LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN

1.1 Algunas consideraciones acerca de la atención a la población: antecedentes que imprimen su acontecer histórico.

La atención a la población es un derecho constitucional del ciudadano y un suceso de extraordinaria significación política, por ser además una valiosa fuente de información, que generalmente señala focos de problemas, dificultades, errores y por tanto se convierten, bien utilizados, en instrumentos que ayudan a transformar concepciones y métodos de trabajo para elevar la calidad de los servicios en un sector determinado de la realidad.

De hecho, se considera una tarea de primer orden, atendiendo a la existencia de gran cantidad de problemas objetivos, a los que se le suman los que se crean subjetivamente por la conducta en ocasiones inadecuadas de personas que no cumplen las responsabilidades que tienen asignadas para determinada función.

Cada planteamiento que realice un ciudadano debe conducir, por lo general a la identificación y precisión de un problema que exige ser valorado con profundidad en el radio de acción donde tiene lugar y en consecuencia recibir de las autoridades respuesta y atención adecuada conforme con la ley. No hay un solo planteamiento de la población que no sea importante no puede escapar a su comprensión la importancia política que genera este asunto ningún directivo debe desaprovechar los beneficios que reporta el contacto directo con la población para percibir su estado de opinión y al mismo tiempo transmitir las políticas del Estado que representa.

Cabe señalar, que la atención a la población puede ser excelente sin necesidad de grandes o complejos recursos materiales, todo depende de los recursos humanos, debe convertirse en una actividad priorizada para los jefes, cuadros y funcionarios principales de cada institución, no puede verse como un simple trámite burocrático y lo más correcto, siempre que sea posible, tocar con las manos el problema que se plantea.

Por ello, al organizar la atención de los casos debe propiciarse la participación de los principales representantes del organismo en la atención directa de algunos de ellos la persona que formula el planteamiento debe sentir la confianza en la Revolución, aun cuando la situación no tenga solución, debe experimentar el placer de la atención esmerada y la seguridad de una orientación correcta. Fidel Castro cuando se crean los Órganos del Poder Popular lo puntualiza: "...Pero lo que no se puede dejar de hacer es dar una explicación a cada ciudadano que vaya a pedir algo o solicitar algo; explicarle con honestidad, con confianza, si se puede; no hay que engañar a nadie nunca"(Castro, 1974:4).

Es de significar, que la atención a la población no es un fenómeno de estos momentos tiene sus raíces en las ideas más genuinas del pensamiento político y social cubano a partir de una concepción que coloca al hombre como el centro de la sociedad, en cuya preocupación está la necesidad y el derecho de su mejoramiento humano, de su libertad.

Por su parte, la consideración del hombre en la sociedad es altamente valorada desde Félix Varela, quien ve en las leyes de la nación la fuerza protectora que ampara sus bienes y le produce, al mismo tiempo bienestar (Torres, 1991:109-111) hasta José Martí, el más esclarecido y universal de los cubanos, cuando dice: "La independencia de un pueblo consiste en el respeto que los poderes públicos le muestran a cada uno de sus hijos"(Martí, 1985:186).

Un panorama general de la atención a la población como derecho constitucional permite situar en su justo lugar los siguientes antecedentes:

-Constitución de Guáimaro: "La Cámara no podrá atacar las libertades de culto, imprenta, reunión política, enseñanza y petición, ni derecho alguno inalienable del Pueblo "(Soporte Digital, 2005:5).

-Constitución de Jimaguayú: "Entre las atribuciones del Consejo de Gobierno, la obligación de resolver "las reclamaciones de toda índole", que tienen derecho a presentarle todos los hombres de Revolución "(Soporte Digital, 2005:8).

-Constitución de la Yaya: “Los cubanos pueden dirigir libremente peticiones a las autoridades, con derecho a obtener sobre ella la correspondiente decisión” (Soporte Digital, 2005:11).

-Constitución de 1940: la más progresista de este período y considerada de las más avanzadas de América. “Toda persona tiene derecho a dirigir peticiones a las autoridades y a que le sean atendidas y resueltas en término no mayor de cuarenta y cinco días, comunicándosele lo resuelto” (Soporte Digital, 2005:16).

Por su parte, la clara idea de servir al pueblo como continuidad de esa herencia histórica está presente en el conocido alegato de “La Historia me Absolverá” cuando Fidel Castro Ruz traza el programa de liberación nacional que abre las puertas al socialismo y entonces, la definición de pueblo adquiere otra connotación.

En realidad, estas ideas cobran fuerza a partir del 1. de enero de de 1959 con el Triunfo de la Revolución, cuando el pueblo toma verdaderamente el poder y queda destruido el aparato estatal de la tiranía en todas las instancias de dirección. Es así que el derecho a la queja adquiere una dimensión real que encuentra su respaldo jurídico en la ley Fundamental de 1959, donde se recoge lo regulado en este aspecto con texto idéntico a la Constitución de 1940.

-Constitución de 1976: recoge este tema, el que posterior a la modificación de 1992 queda en el Artículo 63: “Todo ciudadano tiene derecho a dirigir quejas y peticiones a las autoridades y a recibir la atención o respuestas pertinentes y en plazo adecuado, conforme a la Ley“(Soporte Digital, 2005:18).

En la etapa de 1959 a 1976 cuando todavía faltan las llamadas instituciones representativas, el Estado Revolucionario cumple su cometido y es posible su identificación con el Pueblo. El 23 de enero del año 1959 se crea el Ministerio de Bienestar Social al cual se le asigna la responsabilidad de brindar asistencia social a todos los ciudadanos con necesidades de atención, a pesar de que al principio no desempeña un relevante papel, a partir del 12 de junio en verdad se realiza una labor popular y transformadora en todo el país. Posteriormente, comienza a hacerse realidad el Programa del Moncada más otras medidas que se toman y

que contribuyen a lograr un nivel de vida superior para el pueblo, dentro del respeto más estricto a las libertades humanas.

Es preciso señalar, que la más depurada expresión en la atención personificada a los asuntos de la población es sin lugar a dudas, la querida e inolvidable Celia Sánchez Manduley, incluso antes del triunfo revolucionario, con la humildad, delicadeza y exquisita sensibilidad que distingue su acción revolucionaria siempre al lado y en contacto directo con el pueblo atenta a sus peticiones y problemas se entrega, junto a Fidel Castro Ruz, con responsabilidad, con multiplicado espíritu de forma anónima, pero en el empeño constante de poder satisfacer sus sueños y sus añoranzas. La casa de Celia se llega a convertir en un punto de obligada referencia, desde allí ella atiende a la población tanto de forma personal como por escrito.

Justo reconocimiento merece también, otra figura, de extraordinarios méritos, muy identificada con los problemas y carencias del pueblo: Ernesto Che Guevara; en su personalidad hay un rasgo distintivo que lo convierte en un símbolo, no solo para los cubanos sino para el mundo: el valor del sacrificio para ayudar a los demás, de la entrega desinteresada, poniendo miras en la justeza de los fines y en la relación directa con el pueblo; así lo revela la siguiente idea: “Naturalmente que no podremos nunca resolver los problemas individuales de cada obrero planteados en un buró, porque se necesitarían miles de horas para hacerlo: pero sí podemos recoger lo fundamental de ese planteamiento, y saber siempre que se está en contacto con lo que es sensible para la clase obrera“(Guevara, 1989:14 y 15:5).

También juegan un papel significativo las organizaciones de masas y sociales que surgen en el proceso de lucha; ellas desempeñan un rol protagónico en ese acercamiento a la población cuyas demandas se hacen más crecientes en la medida que avanza el proceso e incrementan los niveles de satisfacción a sus solicitudes; nacen entre otras organizaciones con carácter masivo los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), más las organizaciones

estudiantiles y profesionales; todas representan los intereses específicos de sus asociados bajo un programa de trabajo revolucionario.

Todas las estructuras del Gobierno Revolucionario, asociadas al palpitar de la población, aparentemente dispersas, pero muy vinculadas a Celia Sánchez, adquieren una organización y funcionamiento definitivas a partir del nombramiento de Celia Sánchez como Secretaria de la Presidencia y del Consejo de Ministros. Es entonces, que se decide constituir legalmente el equipo auxiliar de la Presidencia y del Consejo de Ministro, el cual existe por más de 43 años de laborioso quehacer; es este, por tanto, el legítimo antecedente histórico del actual Departamento de Atención a la Población.

Por su parte, en 1975, con vista a la constitución del Consejo de Estado, la compañera Celia Sánchez se encarga de elaborar la propuesta de estructura del Equipo Auxiliar del Consejo de Estado; es ahí donde se cambia la denominación del Departamento de Correspondencia por el de Departamento de Opinión Pública. Con posterioridad, el 24 de febrero de 1976, se promulga la Constitución de la República de Cuba, en un plebiscito en el que concurren a las urnas el 98% de la población, en un proceso popular, limpio y honesto.

En esa Constitución se establece el Estado Socialista de obreros y campesinos y demás trabajadores manuales e intelectuales. Con ella se determinan transformaciones en los Órganos Supremos del Estado existentes, se crea la Asamblea Nacional del Poder Popular y el Consejo de Estado como órganos legislativos de la República. En esta Constitución queda claro que todo el poder pertenece al pueblo trabajador que lo ejerce por medio de las Asambleas del Poder Popular y demás órganos del Estado que de ella se derivan o bien directamente.

La Constitución en su Artículo 63 consagra el derecho que tiene todo ciudadano a dirigir quejas y peticiones a las autoridades y a recibir la atención o respuesta pertinentes y en un plazo adecuado, conforme a la ley. Más adelante, el Artículo 52, inciso r, del Decreto Ley N. 67, de 19 de abril de 1983, fija un plazo de 60 días para ofrecer la respuesta a las solicitudes, quejas o reclamaciones de la población.

Es de significar, que el 1 de julio de 1975, se integra el Departamento de Opinión Pública, a la oficina de Atención a Familiares de Mártires. Durante algo más de 10 años se denomina Oficina de Asuntos Especiales, con categoría de Sección y se amplía su radio de acción a otros casos de interés, incluido combatientes de la Revolución. En 1980 se abre el área de atención a la población. Durante la etapa de 1986-90 se constituyen los Departamentos de Atención a la Población en muchos organismos centrales, en entidades subordinadas; el Departamento de Opinión Pública adopta a partir de ese momento el nombre de Atención a la Población.

El 29 de noviembre de 1993, por Resolución del Secretario del Consejo de Estado, se unifica el Departamento de Asuntos Jurídicos y el Departamento de Atención a la Población en uno solo, el que se denomina en lo adelante Departamento Jurídico y de Atención a la Población. En los primeros años de la década del 90 se acentúan las carencias y necesidades de la población que conllevan a mejorar a todos los niveles administrativos las Oficinas de Atención a la Población, acercando a la base un mecanismo idóneo donde el pueblo puede acudir a presentar solicitudes, quejas y reclamaciones.

A partir del 1 de julio de 1999 el Departamento de Atención a la Población pone en práctica una nueva concepción de trabajo integral, con tratamiento individualizado en el análisis, tramitación y respuesta de cada una de las cartas recibidas y de los asuntos expuestos por las personas que acuden a las entidades. Desde ese mismo momento se priorizan y aprueban cinco objetivos esenciales los que favorecen el éxito de los logros alcanzados: automatización del trabajo, la capacitación y recalificación del personal, la realización de reuniones mensuales, el completamiento de la plantilla.

De este modo, todo el recuento realizado sirve para confirmar que la atención a la población es, por tanto, una tarea de primer orden de los Jefes Superiores de cada órgano, organismo, empresa o entidad administrativa, de sus estructuras de dirección colectiva y de todos los dirigentes, cuadros y funcionarios, quienes se

auxilian de personal calificado, para garantizar que asuman las funciones que tienen asignadas por la institución que representan.

A propósito de lo expuesto, cobra vigencia la siguiente cita de J. Martí: “Viene bien que el que ejerza el poder sepa que lo que tiene por merced y por encargo de su pueblo, como una honra que se le tributa y no como un derecho de que se goza” (Martí, J., 2005:45).

Sin embargo, el Estado Cubano considera que aún se necesita perfeccionar el trabajo de atención a la población pues existen insatisfacciones y deficiencias detectadas por las diferentes vías de control, entre las que sobresalen: (Soporte Digital, 2005:50).

-No en todas las escuelas se interioriza, por el personal que labora en las mismas, que la actividad de atención a la población requiere de sensibilidad, franqueza y precisión al dar una respuesta.

-Necesidad de mejorar la preparación y nivel de profesionalidad de todos los directores para realizar la actividad.

-Garantizar el mínimo de condiciones posibles en los locales de Atención a la Población.

-Necesidades de mejorar la preparación sistemática a las recepcionistas y secretarias, por constituir el primer elemento del Sistema de Atención a la Población en cada escuela.

¿Cuáles son los aspectos básicos para lograr, entonces, el perfeccionamiento del Sistema de Atención a la Población?

1- Desarrollar de forma sistemática un programa de capacitación para todos los integrantes del Sistema.

2- Perfeccionar los métodos y estilos de trabajo de los integrantes del Sistema de Atención a la Población.

3- Mejorar la comunicación entre los directores y los promoventes profundizando en las causas que generan el estado de insatisfacción y tomando las medidas preventivas.

Teniendo en cuenta algunas de las consideraciones acerca de la atención a la población: antecedentes que imprimen su acontecer histórico se hace necesario conocer la atención a la población en el sector educacional, fundamentos conceptuales, metodológicos y organizativos, por lo que se analizan en el próximo epígrafe.

1.2 La atención a la población en el sector educacional: fundamentos conceptuales, metodológicos y organizativos.

La atención a la población en el sector de Educación no tiene una historia sistematizada, aunque se conoce que sus inicios como Oficina tiene lugar en 1998. Las primeras indicaciones dejan bien claro la clasificación que se debe realizar de los distintos planteamientos que se emiten por la población mediante escritos o entrevistas.

Se clasifican en cuatro grupos que se definen a continuación:(MINED, 1998:1Y2).

Quejas: es la inconformidad sobre actuaciones de dirigentes, funcionarios por el personal docente o no docente en general, motivada por violaciones o irregularidades en el funcionamiento de la escuela, el uso inadecuado de métodos, procedimientos o decisiones tomadas con las que no está de acuerdo.

Solicitudes: es la demanda o petición que se realiza por las personas. Las solicitudes se catalogan como:

-Asuntos jurídicos (inconformidades como Decretos-Leyes y sanciones aplicadas, o con los métodos y procedimientos empleados para ello; a las solicitudes de que se revisen sus causas o los rehabiliten.

-Problemas de viviendas (desde las peticiones de locales, terrenos materiales hasta litigios con medios básicos).

-Continuidad de estudios: ingresos, reingreso, o traslado a distintos tipos de enseñanzas, centros FOC, IPVCE, IPCVP, especialidades de la ETP.

Sugerencias: es la propuesta para mejorar, suprimir o modificar el funcionamiento de la institución o algo establecido.

Denuncia: es la acusación por las violaciones de normas o disposiciones sobre el funcionamiento de la institución, organismos e instituciones y/o por el actuar de funcionarios y que se considera lesionan derechos o principios morales y éticos pudiendo o no ser constitutivos de delito. Cuando un ciudadano plantea simultáneamente quejas, solicitudes, sugerencias o denuncias, estas deben ser clasificadas por cada uno de los asuntos planteados y se registran de acuerdo a lo establecido para el control de la información.

¿Cómo conducir una entrevista? (Soporte Digital, 2005:56).

Concentrar toda su atención en la persona que tiene delante para evitar la distracción.

Llamarla por su nombre de pila, después de transcurrido los primeros momentos.

Escucharla activamente y mirarla a los ojos.

Anotar los asuntos que sean de más interés.

Ajustarse a un tiempo determinado, hay otras personas esperando.

Realizar cada cierto tiempo un resumen de aquello que ha sido expresado precisándole a la persona lo que debe hacer.

Para desarrollar una buena entrevista se requiere

Deje hablar.

Ponga cómodo al que habla.

Hágale evidente que usted desea escucharlo.

Elimine las distancias que interfieren la comunicación (el buró)

Demostrar empatía, es decir, intentar comprender el asunto desde su punto de vista tratando de ponerse en su lugar.

Sea paciente, no interrumpa al que habla.

Mantenga el buen humor.

Sea prudente en las críticas y argumentos.

No discuta (salvo en casos excepcionales)

Haga preguntas que estimulen al interlocutor a hablar.

Para el mejor desarrollo de una entrevista, el factor más importante es saber escuchar.

Para que la escucha sea eficiente es necesario tener en cuenta lo siguiente:

-Utilizar la paráfrasis: repetir con las propias palabras del que entrevista lo que el sujeto expresa.

-Mostrar flexibilidad y tolerancia a partir de que las personas no son perfectas y por lo mismo se puede cometer errores de apreciación.

-Despojarse de todo prejuicio evitando realizar conclusiones anticipadas.

La adecuada atención a las solicitudes, quejas, sugerencia y denuncias que formulen los ciudadanos lleva implícita la calidad de las respuestas que a estos se ofrecen. Para ello debe tenerse en cuenta:

Cuando se trata de una denuncia, además de lo anterior, que la persona o institución denunciada no sea la que responda con independencia de que a éstas se les de conocimiento y participación.

Que la respuesta la brinde la autoridad facultada y solo por excepción responda otra persona responsabilizada por la primera.

Las respuestas se ofrecen al interesado de forma verbal y se deja constancia por escrito al trasladar la misma al ciudadano; tanto verbal como escrita debe hacerse en un lenguaje asequible.

Ofrecer una valoración que concluya con un análisis de fondo o garantice la respuesta de los asuntos expresados por el ciudadano.

Elementos y consideraciones a tener en cuenta al ofrecer la respuesta:

- a) Carácter político que representa.
- b) Debe llegar de manera personal.
- c) Tratamiento que se da a cada caso.
- d) Acciones realizadas en cada caso.

Para ofrecer una buena respuesta se necesita tener:

Sensibilidad

Profesionalidad

Información

Nivel de comunicación

¿Quiénes integran el Sistema de Atención a la Población en Educación?

El sistema de Atención a la Población en Educación está integrado desde el director de la escuela con su Consejo de Dirección, director, subdirectores y jefes de grado los cuales deben.

- Garantizar la atención adecuada a las personas que acuden a la escuela.
- Velar por que se cumpla lo estipulado en la Resolución Ministerial 33/08.

La atención a la población debe verse como parte de la integralidad del trabajo educativo, para lograrlo es importante:

-Información periódica al CD por parte del director del comportamiento de los planteamientos en sus diferentes manifestaciones, más las temáticas que evidencian inconformidades de los promoventes.

-Trabajar estrechamente con los jefes de grado o jefes de departamentos para mantenerlos informados sobre los planteamientos de la población y su repercusión en los indicadores de la calidad de la educación en las escuelas.

Consecuentemente, dentro de la preparación de los directores se hace necesario el trabajo metodológico, por lo que, esta temática se analiza en el próximo epígrafe.

1.3 El trabajo metodológico y su papel en la preparación de los directores para atender a la población.

Al principio, el énfasis de la actividad de atención a la población descansa en saber escuchar a la persona. Hasta hace unos años, el segundo propósito radica en responder en tiempo, después de valorar lo planteado. Actualmente, es objetivo esencial la calidad de la respuesta que se brinda y el análisis de causas y tendencias para evitar su reiteración. Es por ello, que ya hoy se habla del Sistema de Atención a la Población, como elemento del proceso pedagógico.

Dada las complejidades que encierra, necesita de una acertada dirección tanto desde el punto de vista organizativo como metodológico, lo cual trae consigo la necesidad de preparar a todos los involucrados en dicho Sistema para enfrentar desde esa concepción integradora que se exige y poder lograr la verdadera efectividad del mismo.

De hecho, la mejor manera de preparar al personal es aprovechando todas las posibilidades que ofrece el trabajo metodológico. Para la aplicación del trabajo metodológico existen documentos emitidos por el Ministerio de Educación que establecen las normas que garantizan su organización, planificación, ejecución y control con la participación activa y responsable de los máximos dirigentes en cada una de las instancias en su conducción y en la evaluación de sus resultados. Por la importancia que reviste y la necesidad de su perfeccionamiento continuo es un tema objeto de estudio en diversas investigaciones pedagógicas.

Existen numerosas definiciones de trabajo metodológico, resulta muy interesante la recopilación de algunas de ellas que presenta en su tesis de Maestría, recién concluida, la educadora María Salinas Pareja, sobre trabajo metodológico en diferentes momentos de la Educación en el país, tales como: (Hernández, 2008:12 y13).

“... es el que dirige el proceso docente educativo que se desarrolla, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las exigencias y necesidades de nuestra sociedad en la formación profesional. Con el que se concreta la calidad del proceso docente educativo, la preparación de los profesores y la elaboración de los medios de enseñanza.” (R/M 269/1991).

“el sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes en los diferentes niveles de educación, con el objetivo de elevar su preparación político-ideológica, pedagógica-metodológica, científica para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente educativo, y que en combinación con las diferentes formas de la superación profesional y postgraduada permitan alcanzar la idoneidad de los cuadros y del personal docente.” (Resolución Ministerial 85/99).

“el trabajo metodológico es el conjunto de acciones que se desarrollan para lograr la preparación del personal docente, controlar su autosuperación y colectivamente elevar la calidad de la clase. Se diseña en cada escuela, en correspondencia con el diagnóstico realizado a cada docente. Su efectividad se controla mediante la participación directa de los dirigentes y metodólogos de la Dirección Provincial de Educación, Dirección Municipal Educación e Instituto Superior Pedagógico...” (Carta Circular 01/2000).

“...el sistema de actividades que de forma permanente, sistémica y sistemática se diseña, ejecuta y controla en los diferentes niveles y tipos de Educación, con el objetivo de garantizar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes graduados y en formación mediante las direcciones docente metodológica y científico metodológica, dirigidas a la conducción eficiente del proceso pedagógico" (Resolución 119/08).

Es de señalar que, durante el desarrollo de la investigación se trabaja con esta última, al considerar ese concepto más completo y coherente con los resultados finales del trabajo, en lo referido al carácter constante, sistémico y sistemático de las actividades.

Por su parte, el trabajo metodológico tiene diferentes etapas que marcan características determinadas en cada una a partir del proceso de perfeccionamiento que de manera constante se lleva a cabo en la educación. Entre los años 1982 y 1992 el objetivo fundamental del trabajo metodológico se dirige a lograr que el personal docente aprenda a desarrollar con eficiencia su labor profesional y consecuentemente valorar la efectividad de esta tarea por los resultados obtenidos en los alumnos en el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos para aprender de forma independiente, creadora y aplicarlo a la solución de problemas que enfrentan en su vida social.

Se establece para este y otros propósitos un sistema de visitas, entre la que se destaca la visita de ayuda metodológica, que como parte esencial de la preparación de los docentes, se realizarían con un carácter práctico y

demostrativo: enseñar, demostrar y orientar al personal con procedimientos de trabajo docente y educativo.

En relación con las visitas en general, se precisa que en cada una de ellas se debe dejar en el personal que la reciba un saldo positivo reflejado en la ayuda práctica y la búsqueda de solución de los problemas. También, en esta etapa se alcanza, por la vía de la superación, llevar a más del 80% de los maestros, directivos y metodólogos a la obtención del título de Licenciado en Educación, lo que propicia aumentar las posibilidades de trabajo metodológico en las estructuras municipales y centros de cada enseñanza.

Es evidente en este período, no sólo por lo que se establece en los documentos, sino por el carácter con que se precisa su dirección, el de aplicar el trabajo metodológico con una doble finalidad: por una parte, enseñar y demostrar cómo debe trabajarse para desarrollar de forma creadora lo normado; y por otra, incorporar los elementos de la práctica pedagógica de los docentes de más experiencia o mejores resultados, es decir, analizar su labor en busca de los logros y éxitos que se obtienen en la aplicación de nuevas formas para determinar por qué vías y cuándo deben éstas generalizarse.

De esta manera, toma forma un nuevo estilo de dirección del trabajo metodológico basado en la transformación de viejas conductas y en la asimilación de modos de actuación con un efecto multiplicador, como elementos claves. Este proceso se caracteriza, además, por la unidad de acción y de compromiso individual y colectivo. Dentro de esta perspectiva se enmarca la siguiente etapa, con mayor complejidad para el ámbito educativo cubano un acelerado proceso de transformaciones cuya esencia está en situar al hombre como objeto real del cambio, como protagonista principal.

Es entonces que se requiere de una concepción de trabajo que permita capacitar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes en función de buscar eficiencia educacional. El trabajo metodológico que se realiza desde la estructura municipal con los directores para la atención a la población busca que estos profesionales se apropien de procedimientos de trabajo que permitan consolidar los logros

alcanzados y detectar las dificultades que afectan la calidad de su labor; para ello se les ofrece sólidos conocimientos que lo ayuden a profundizar en su preparación para actuar de una manera más científica. De igual forma, permite mejorar modos de actuación y promover una acción transformadora y creadora respecto al desempeño profesional y todo ello conduce a lograr la idoneidad de estos directores.

Por tanto, la realización de cualquier actividad metodológica debe satisfacer las exigencias siguientes: (Soporte Digital, 2005:60).

- Elevar la calidad del Sistema de Atención a la Población que a su vez redunde en el perfeccionamiento del proceso pedagógico mediante el mejoramiento constante de la labor profesional para que la educación alcance servicios de excelencia.
- Lograr la preparación en la práctica, de manera sistémica y sistemática.
- Perfeccionar el desempeño profesional creativo sobre la base de actuaciones en correspondencia con la tradición pedagógica cubana y la cultura universal.

El contenido del trabajo metodológico, en cualquier nivel, se orienta a lograr la integralidad del proceso pedagógico, en correspondencia con ello debe abarcar fundamentalmente:

- La orientación cultural e ideológica del trabajo educativo lo que significa revelar el potencial de ideas e influencias educativas basadas en la tradición de la pedagogía cubana y cultura universal.
- El dominio del contenido de los documentos, los métodos y procedimientos que permitan la dirección eficaz del Sistema de Atención a la Población.
- La concreción de las indicaciones de orden organizativo, metodológico y jurídico que se establecen para el Sistema de Atención a la Población.
- La preparación para la ejecución del trabajo.
- La preparación científica para la realización del proceso investigativo.

- El enfoque preventivo a partir del análisis de las causas y tendencias de los planteamientos.

En el trabajo metodológico con estos directores se pueden desarrollar actividades metodológicas de acuerdo con las características de su labor, de la escuela que representan, sin descuidar las particularidades individuales de cada uno y del grupo en general tales como:

- Reuniones metodológicas como la forma de trabajo donde se analizan, debaten y se adoptan decisiones acerca de temas vinculados al trabajo de atención a la población para su mejor desarrollo. Los acuerdos de las reuniones metodológicas pueden constituir líneas para otra forma de actividad metodológica.

- Actividades demostrativas de cómo se aplican las indicaciones.

- La preparación de materiales con orientaciones metodológicas para apoyar el trabajo.

- Talleres metodológicos que se realiza de manera cooperada para elaborar estrategias, alternativas organizativas y metodológicas, discutir propuestas para el tratamiento de los contenidos y métodos de trabajo.

- Control al trabajo que realizan en los Consejos de Dirección, para valorar el cumplimiento de los objetivos y las indicaciones.

- Seminario científico-metodológico para trabajar en posibles líneas y temas de investigación.

- Eventos científico-metodológicos para exponer las experiencias pedagógicas.

Las reflexiones anteriores sobre el trabajo metodológico constituyen elementos que reafirman la decisión de tomarlo como objeto de estudio por las posibilidades que ofrece para mejorar la preparación de los directores para atención a la población por medio de las distintas formas de organización.

Finalmente interesa profundizar en el trabajo metodológico, vía que en la actualidad, constituye una de las acciones principales para lograr la efectividad del proceso pedagógico en todos los tipos y niveles de educación.

En fuentes de notas anteriores, se define el trabajo metodológico como:

El sistema de actividades que de forma permanente, sistémica y sistemática se diseña, ejecuta y controla en los diferentes niveles y tipos de Educación, con el objetivo de garantizar la preparación político-ideológica, pedagógico - metodológica y científica de los docentes graduados y en formación mediante las direcciones docente metodológica y científico metodológica, dirigidas a la conducción eficiente del proceso pedagógico (MINED 2008: 2)

Se precisa que toda actividad metodológica está encaminada a que el personal docente graduado y en formación, domine los contenidos y la didáctica de las asignaturas, especialidades o áreas de desarrollo que imparten, así como la labor educativa y logren satisfacer las exigencias siguientes:

- Elevar la calidad del trabajo educativo y del proceso pedagógico mediante el perfeccionamiento constante de su labor profesional para que todos los educandos alcancen los objetivos.
- Lograr la preparación en la práctica, de manera sistémica y sistemática, de todos los dirigentes, metodólogos integrales, docentes graduados y en formación, así como los técnicos.
- Perfeccionar el desempeño profesional creativo sobre la base de actuaciones éticas en correspondencia con la tradición pedagógica cubana y la cultura universal (MINED 2008: 02).

Las líneas y objetivos del trabajo metodológico se determinan, desde el Consejo de Dirección Integrado, a partir de los objetivos priorizados relacionados con el proceso pedagógico y las precisiones de cada Educación para el curso escolar, el modelo de escuela, los resultados del proceso pedagógico, el diagnóstico del nivel inicial en que se encuentra el colectivo al que está dirigido y las metas precisadas en el convenio colectivo de trabajo.

Según (MINED 2008: 12), las formas organizativas que se priorizan son: reunión metodológica, clase metodológica, clase demostrativa, clase abierta, preparación

de asignatura, taller metodológico, visita de ayuda metodológica y control a clases.

Como se aprecia cada una de las vías fundamentales de la preparación del docente poseen particularidades que las distinguen, sin embargo, es su integración en la práctica pedagógica, debe constituir un principio ineludible de la organización del sistema de preparación de los docentes y directivos, es por lo que, en el epígrafe siguiente se hace una valoración de esta temática.

1.4 La preparación de los directores para la atención a la población.

Desde el trabajo metodológico, tal como se aprecia en el epígrafe anterior, se garantiza la preparación constante y actualización del personal docente. La preparación de los directores constituye un proceso complejo y multidisciplinario que debe realizarse, por una parte, en relación con las exigencias del momento a nivel macro, tanto sociales, políticas, culturales como las del sector que representa; y por otra, en correspondencia con las necesidades y condiciones existente en cada contexto y por último las características y las necesidades individuales de cada persona.

La preparación, es un término cuyo significado más frecuente se refiere a prevenir, disponer y arreglar una cosa para que sirva a un efecto; si bien en el ámbito educacional alcanza una importancia especial que le permite ocupar un lugar necesario y priorizado para lograr las transformaciones que de manera continua tienen lugar en el sector; según plantea Lisardo García Ramis y un grupo de investigadores en el texto Los retos del cambio educativo: “La preparación profesional auxilia de modo eficiente la intención de provocar transformaciones de perdurable imagen en el proceso de cambio de la escuela”(García, L., 1996: 21).

En esta investigación se usa en el sentido práctico de continuar profundizando en los conocimientos que poseen los sujetos seleccionados, al mismo tiempo, influir en el mejoramiento de la conducta personal (con énfasis en las virtudes que más los deben identificar en la función que desarrollan) así como en las vías y procedimientos metodológicos para realizar de forma esmerada la labor profesional.

La preparación debe tener un carácter integral que garantice no solo la adquisición de conocimientos sino la aplicación de procedimientos metodológicos, psicopedagógicos (instructivos, educativos, de orientación e intervención) y prácticos que aseguren la formación, consolidación o modificación y desarrollo de procesos, estados, cualidades, habilidades pedagógicas, unido a otros recursos de su personalidad que le permiten al director emplear plenamente y de forma adecuada sus posibilidades psíquicas, sociales y profesionales.

Tal como se puede apreciar esta preparación integral abarca el desarrollo de los procesos cognitivo-motivacional, afectivo-emocional y volitivo que le permitan una actuación adecuada, coherente y demostrativa de un rendimiento óptimo en el quehacer educativo ante los retos que generan las transformaciones actuales para poder controlar la actividad y actuación de sus subordinados y al mismo tiempo para la dirección del proceso de preparación de estos como los máximos responsables en la conducción del trabajo de formación en valores en todas las educaciones.

Al analizar los aportes en la temática se aprecia que la preparación, en sentido general se analiza desde dos posiciones esenciales. Una, la que atiende a la preparación como acción y la otra, como efecto, por lo que cualquier acercamiento al tema se realiza desde estas dos dimensiones fundamentales: la preparación del sujeto como efecto y la preparación como acción (García, L., 1996: 29).

Como acción se identifica con todo el accionar que se despliegue en función preparar a cualquier individuo, vinculada al estado en que se muestran los alcances adquiridos en un contenido determinado.

En la segunda dirección, referida la preparación como resultado o efecto, de manera general se define como el conocimiento que alguien tiene de cierta materia, por lo que está estrechamente relacionada con lo que se puede esperar de él en la materia en cuestión. Es obvio entonces señalar que en la medida que esté mejor preparado más cerca estará de la posibilidad de llegar al estado deseado.

Esto implica, por tanto, el dominio de determinados aprendizajes vinculados al saber, saber hacer, saber ser y saber convivir, priorizados por la UNESCO como pilares básicos. En torno a estos saberes se determina el modelo que se espera, en correspondencia con las exigencias del entorno en que realiza su labor y en consecuencia, el ideal de preparación de estos sujetos.

Ahora bien, qué contenidos jerarquizar en la preparación de los directores de las instituciones educativas para la atención a la población.

En lo referido a los contenidos, a la formulación del deber ser, se realizan análisis que pueden ser más o menos generales en correspondencia con lo que se quiere. En este caso interesa determinar en un plano específico dentro de la preparación general del director cuáles son los contenidos que se deben jerarquizar, en un área determinada de su desempeño.

Al revisar la literatura pedagógica, resultaron interesantes las ideas presentadas por (Álvarez, 1999:85), cuando precisa que un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. Puede inferirse entonces, que el director está preparado cuando puede enfrentar y resolver los problemas de la práctica pedagógica.

Tal aspiración demanda el dominio de determinados contenidos conceptuales y procedimentales, así como de un comportamiento actitudinal que le permita resolver de manera independiente y creadora los problemas relacionados con la atención a la población.

En tal sentido, la autora considera oportuno señalar, que cualquier individuo preparado es aquel que sabe, sabe hacer y muestra una adecuada actitud ante el desempeño de determinadas acciones relacionadas con el tema en cuestión. De ello se desprende que la preparación es la fusión de dos elementos importantes en el proceso de formación de cualquier sujeto: la educación y la instrucción, categorías de la pedagogía cubana cuya identidad y relaciones han sido ampliamente abordadas.

En tal sentido José Martí expresó "(...) instrucción no es lo mismo que educación, aquella se refiere al pensamiento y ésta principalmente a los sentimientos. Sin

embargo no hay una buena educación sin instrucción. Las cualidades morales suben de precio cuando están realizadas por las cualidades inteligentes” (Martí, 1979:375). Se infiere con facilidad que para Martí la preparación es la unidad entre instrucción y educación pues conjuga el desarrollo intelectual con el crecimiento moral.

El reconocimiento de dos esferas de regulación de la personalidad: la motivacional - afectiva y la cognitivo - instrumental según (González, 1995:14), han permitido a la psicología pedagógica cubana abordar el tema de la preparación desde sólidas concepciones científicas pues la tarea instructiva está relacionada con el área que regula la configuración de los sistemas de conocimientos, hábitos y habilidades que influye en los esquemas de acciones y operaciones con que opera el individuo.

La tarea educativa aparece directamente relacionada con el proceso de construcción de los sentimientos y afectos, de las valoraciones, intereses e ideales, que tienen su máxima expresión en la configuración del proyecto de vida. Sin embargo, ambas esferas de regulación son inseparables entre sí, puesto que pertenecen al mismo sujeto y condicionan su actuación.

Se hace necesario conocer los retos que los profesionales deben vencer, pues se está preparado, cuando pueden enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelven en consecuencia, se exponen en el siguiente epígrafe.

Los retos de la profesionalidad pedagógica

Para el análisis de los retos actuales que tiene la profesionalidad de los docentes es necesario partir de la contradicción existente entre el predominio de la tendencia integracionista de los conocimientos científicos y la tecnología, para dar respuesta a los complejos procesos del desarrollo (de la producción, sociales, medio ambientales, entre otros problemas globales) a nivel mundial y el predominio de una visión dicotómica en el desempeño de los docentes en el proceso pedagógico, que se manifiesta en los problemas de la Educación no resueltos en el Siglo XXI, lo que entre otros factores a considerar, imponen una

serie de retos a la Profesionalidad Pedagógica de los maestros, que exigen de una toma de conciencia ante estos problemas y una mayor preparación para enfrentar tales desafíos (Soporte Digital, 2007:17).

Una visión poca integradora de Educación se manifiesta en:

- Dicotomía entre la instrucción en detrimento de la educación.
- Insuficiente integración en el tratamiento pedagógico, con lo afectivo-volitivo, lo ideológico y actitudinal, como dimensiones de la personalidad.
- Insuficiente relación la conciencia y la tecnología, con la cultura humanista, los valores y la ideología, en la enseñanza aprendizaje.
- Poca integración pedagógicas de los enfoques filosóficos, sociológicos, axiológico, ético y estético, en sus aportes a la educación, con predominio del enfoque psicológico.
- Atomización de la disciplina en los planes de estudios o concepciones curriculares, atendiendo a concepciones academicista y elitista.

¿Qué retos éticos morales imponen estas condiciones a la Profesionalidad Pedagógica del maestro cubano?

Conciencia de los deberes pedagógicos que implica el compromiso social de la educación de las nuevas generaciones en las condiciones de la época, a partir del protagonismo como estilo de trabajo pedagógico y como modos de actuación de los estudiantes, lo que presupone una educación en y para la democracia del socialismo cubano, al concebir como parte del proceso formativo los escenarios de la Batalla de Ideas que se libra por el pueblo.

Concepción pedagógica más integradora, teniendo en cuenta el enfoque axiológico, para el tratamiento adecuado de la instrucción y de la educación, atendiendo a los componentes cognitivos, afectivo-volitivo, ideológico y actitudinal, así como la relación de la ciencia y tecnología con los valores y la ideología como parte de una cultura humanista, en la enseñanza aprendizaje (intencionalidad ideológica).

Enfoques pedagógicos integradores, multidisciplinario e interdisciplinario de la enseñanza y aprendizaje de la ciencia, que repercute en nuevos modos de concebir, relacionarse y de actuación en el trabajo pedagógico.

La utilización adecuada de los medios y recursos tecnológicos necesarios de que se dispone en el país para la labor educativa, los que no sustituyen el papel del maestro.

Desarrollo de la ética de la cooperación profesional, que supere la enfermedad intelectual de los celos profesionales y que permita la superación de las barreras subjetivistas que impiden, una comunicación franca e intercambio de ideas y experiencias profesionales con fluidez, receptividad y respeto; el aporte de los diferentes enfoques a la solución de problemas comunes, sin subvalorar las posibilidades del otro, con una amplitud y flexibilidad de pensamiento y actuación conjunta en el trabajo cooperado y colectivos pedagógicos.

Los principios éticos que inspiran al educador cubano se inscriben en la genuina cultura política y en los valores ideológicos adquiridos en el proceso revolucionario, cultivados en el enriquecedor quehacer del pueblo y en la ejemplar conducta de Los Cinco Héroes que sufren injusta y cruel prisión en cárceles del imperio, sin que su honor, su entereza y su lealtad a la Revolución y al pueblo puedan ser quebrantadas. Con asombrosa dignidad sostienen la bandera de combate, frente a las crueles acciones de los enemigos de la patria y de la humanidad (Soporte Digital, 2005:61-64).

En la noble e importante misión de atender a la población estos son los ideales a seguir, con redoblada carga de generosidad, fraternidad y solidaridad, con creciente espíritu creativo en la búsqueda de soluciones revolucionarias para que el pueblo cada día reciba la satisfacción y las bondades que el sistema socialista pone a su disposición.

Siendo así, sobran las razones para que los directores en las escuelas cumplan con los siguientes principios que establece el Código de Ética: (Soporte Digital, 2007:73-78).

1. Atender las solicitudes, quejas, reclamaciones, denuncias y demás asuntos que la población confía a sus dirigentes, ayudar a encauzarlos y resolverlos cuando sea posible y, en todos los casos brindar adecuada y orientadora explicación, representa un deber ineludible, demostrativo del respeto y la sensibilidad que nos acompaña para percibir sus necesidades y experimentar sus opiniones y consideraciones.
2. Brindar esmerada atención, trato cortés, afable y profesional a las personas que a diario acuden a las direcciones de las escuelas, con énfasis particular cuando se trata de discapacitados, enfermos, ancianos y mujeres con niños pequeños.
3. No emitir juicios a priori durante las entrevistas y consultas individualizadas que se ofrezcan, hasta tanto no se disponga de la información oficial sobre el asunto en cuestión.
4. Entregarse por entero y con verdadero amor al desempeño cabal de la responsabilidad asignada en la atención a la población, en la convicción de que el ser humano tiene de mejoramiento inagotable y que es el pueblo el legítimo dueño de la riqueza social.
5. Mostrar constante interés y preocupación por la capacitación personal y colectiva, elevar el nivel profesional, la calificación técnica, incluido la computación y la superación político-ideológica.
6. Mantener sistemáticamente relaciones de intercambio, colaboración fraternal y coordinación con el personal que en otras instituciones, organismos y entidades nacionales y territoriales que atienden a la población
7. Cumplir las normas de protección física, guardar discreción acerca de los asuntos que conozca por la índole de su trabajo y cuidar de su imagen pública y privada en el ámbito laboral, familiar y social.
8. Abstenerse de hacer recomendaciones y de emitir juicios personales, tendientes a influir o favorecer decisiones que por su carácter corresponden a la

jurisdicción o competencia de otras instituciones políticas, judiciales y administrativas.

9. Practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica, en el momento, lugar y forma adecuados. Combatir la apatía, la indolencia y cualquier otra manifestación lesiva a los fines de la sociedad socialista.

10. Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de principio y en la moral revolucionaria, esclarecer al confundido, ayudar al que desea rectificar errores y combatir a los detractores y corruptos.

11. Desarrollar la actividad laboral y social con pulcritud y apego al orden constitucional y legal vigente y tener suficiente valentía para afrontar y solucionar viejos y nuevos problemas que se presenten en nuestro comportamiento personal.

12. Asistir con puntualidad al trabajo, aprovechar la jornada laboral y elevar el sentido de pertenencia, el multioficio y desarrollar la colaboración entre los compañeros.

13. Ser escrupulosamente veraz en la información que se brinde sobre el trabajo, rechazar todo ofrecimiento que pueda atentar contra el honor y educarse en la exigencia, la ejemplaridad y el cumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno.

14. Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad en el ámbito laboral y en el entorno social. Cuidar de la presencia personal, usar un vestuario adecuado, en correspondencia con la función política que desempeña.

15. Mantener constante preocupación por el ahorro de materiales e insumos por el cuidado y conservación de los bienes bajo su protección o de uso colectivo y demás tareas del Plan de Prevención de la escuela.

16. Contribuir con las misiones que desempeñan el núcleo del PCC, la sección Sindical y la Dirección Administrativa, en el desarrollo de la acción cohesionada en torno a los objetivos y tareas aprobados para cada etapa y en función de afianzar los sentimientos de cariño y sólida relaciones de convivencia, respeto y familiaridad en el colectivo.

Al revisar la literatura pedagógica según plantea Lisardo García Ramis (1996: 64) y un grupo de investigadores, en el texto los retos del cambio educativo: “La preparación profesional auxilia de modo eficiente la intención de provocar transformaciones de perdurable imagen en el proceso de cambio de la escuela”.

La determinación de las aspiraciones en relación con los retos de la profesión se realiza por diferentes vías, la primera, que pone el énfasis en el análisis de las tareas y responsabilidades que debe desarrollar el director en su labor diaria para de ahí deducir las cualidades que las hacen posible. La segunda, que extrae las cualidades más importantes sobre la base de la observación de determinados grupos de sujetos (Valle y Castro, 2000: 27).

Finalmente, por la interpretación de las ideas expuestas en este epígrafe, es evidente, el especial interés que numerosos autores le han concedido a la preparación de los directivos y al cumplimiento de sus retos en las escuelas, por lo que se hace necesario desarrollar actividades metodológicas más precisas, que permitan operar con rapidez y eficiencia con los mismos, en aras de lograr un mejoramiento en la preparación de los directores. Ante esta nueva realidad, el problema científico investigado cobra una significación especial, por lo que en el próximo capítulo se presentan actividades metodológicas en función de esta necesidad.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO INICIAL. ACTIVIDADES METODOLÓGICAS. EVALUACIÓN FINAL.

2.1 Características del diagnóstico inicial.

El diagnóstico se considera un proceso que permite analizar la situación real y las potencialidades que tienen los sujetos seleccionados en cuanto al nivel de preparación, con el fin de descubrir posibles soluciones o para tomar decisiones sobre distintas alternativas. Es la interpretación de la realidad al identificar objetivamente problemas causas, potencialidades y necesidades.

El diagnóstico que se desarrolla tiene carácter participativo porque los directores se convierten en sujetos activos de la investigación que se realiza, son ellos mismos, quienes lo ejecutan.

Con la aplicación del diagnóstico participativo se parte de lo que los sujetos conocen y de la manera en que lo conoce: de lo más inmediato, cercano y sentido; de lo particular de su realidad hasta lo más general, lo cual se analiza en un proceso colectivo de reflexión que permite obtener información sobre aspectos de la realidad que no se conocen; de ese modo se penetra en el fenómeno investigado para explicar su desarrollo, su origen, sus relaciones, sus consecuencias; todo ello ayuda a la comprensión del problema y a que la propuesta de solución sea más efectiva.

Para la realización del diagnóstico se tienen en cuenta las dimensiones básicas que determinan el nivel de preparación y aquellas manifestaciones perceptibles de carácter práctico. Asimismo se tiene en cuenta tanto los factores externos (oportunidades y amenazas) como los internos (fortalezas y debilidades) y la relación que se establece entre ellos y que también ayudan a plantear con un enfoque diferente la alternativa de solución.

Entre las condiciones básicas que se garantizan para realizar este diagnóstico están:

- Disposición y entusiasmos de los sujetos.
- Establecimiento de coordinaciones.
- Organización de las sesiones de trabajo.

- Compromiso de los sujetos involucrados.
- Una buena comunicación para asegurar que todos tienen la oportunidad de emitir sus opiniones, la información de que dispone, criterios, formular preguntas.
- Disponibilidad de recursos mínimos y espacios para las sesiones de trabajo.
- Planificación del tiempo.

Una vez que se exponen las características del diagnóstico inicial, es de significar la descripción de los indicadores que fueron establecidos para el diagnóstico.

A fin de desmembrar aquellos aspectos diferenciables y revelar el alcance práctico de la variable (dependiente) que se evalúa: Nivel de la preparación de los directores, se realiza la definición operacional atendiendo a dos niveles fundamentales: las dimensiones (rasgos generales que permiten una primera división del concepto) y cada una abarca un número considerable de indicadores (rasgos perceptibles) de carácter cualitativo y cuantitativo que enfocan el sentido amplio e integral de los cambios que se operan en los sujetos.

El estudio realizado permite visualizar un grupo de potencialidades susceptibles de aprovechar en función de superar estas dificultades mediante actividades metodológicas que se pueden desarrollar desde el propio trabajo metodológico que se realiza con estos directores, entre ellas se encuentran:

- La experiencia en la profesión, todos los directores rebasan los 5 años de trabajo en el sector.
- Alto nivel de compromiso hacia la actividad que desarrollan.
- La solidez en los valores morales que los identifican.
- Los buenos resultados en la evaluación profesoral.
- La comunicación afectiva entre todos los compañeros.
- La manera positiva de asumir y enfrentar los errores que cometen en la atención a las personas.
- Las relaciones de trabajo y con los promoventes la basan en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria.
- Mantenimiento de una apariencia personal y un vestuario adecuado en correspondencia con su función.

- La comunicación que establece el director con el promovente se caracteriza por un trato respetuoso, cortés, acompañado de un lenguaje fluido y agradable.

Consecuentemente, para la evaluación de las dimensiones e indicadores se elaboran las tablas de criterios con sus respectivos niveles de desarrollo (anexos 1,2 y 3) y una escala ordinal que va desde los niveles bajo (I), medio (II) y alto (III) para evaluar el estado de las dimensiones en los sujetos, tanto en el orden individual como grupal. Al sumar los valores alcanzados en las dimensiones establecidas se obtiene, en sentido general, el nivel que tienen en la preparación.

Categorías para evaluar las diferentes dimensiones y en general el nivel de preparación de los directores para atender la población

(I): Bajo (de 0 a 3)

(II): Medio (de 4 a 6)

(III): Alto (de 7 a 9)

A continuación se presentan las dimensiones con sus respectivos indicadores y la descripción cualitativa de los elementos fundamentales que contiene cada uno para facilitar la evaluación cualitativa según la tabla de criterios.

Cognitiva: En los directores se refiere a los puntos de vista y criterios generalizados sobre principios, exigencias y términos que son básicos para lograr una mayor comprensión y profundización teórica de las normas de conducta, disposiciones legales vigentes sobre la atención a la población y metodológicas que se precisan para el desempeño de esa función. Dominio de normas morales y mecanismos que regulan la conducta.

Es necesario para obtener resultados en el trabajo el dominio de las normativas que regulan el trabajo de atención a la población: Resolución Ministerial 33/08 sobre atención a la población, Resolución Ministerial 208 /03 sobre las incidencias.

Actitudinal que se expresan en la totalidad de actos que manifiestan el estado interior de la conciencia y el comportamiento real del director mediante un grupo de valores que se consideran básicos para realizar esta función.

Grado de comprensión de la importancia que tiene la rapidez y la veracidad de la información que se debe rendir sobre el tratamiento que se realiza de los planteamientos que emiten los promoventes. Reflejar toda la verdad del hecho sin omitir detalles, revelar las causas y las tendencias.

Receptividad ante los señalamientos. Se expresa en la manera de asumir y enfrentar los errores que cometen en la atención a las personas; además en la práctica consecuente de la crítica y la autocrítica, en el momento, lugar y forma adecuada.

Espíritu de justicia. Basar las relaciones de trabajo y con los promoventes en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria.

Disciplina. Radica en la responsabilidad que tienen a la hora de entregar la información indicada. Cumplir con lo establecido en el orden constitucional y legal vigente. Mantenimiento de una apariencia personal y un vestuario adecuado en correspondencia con su función.

Procedimental se expresa en el sentido del deber a partir de cumplir con todo lo indicado y ejecutar su trabajo con la calidad requerida. Calidad de las respuestas a los promoventes. Cada planteamiento lleva una respuesta que deben ser clara, precisa y bien formulada para que convenza. Esclarecer al que se sienta confundido.

Agotar todas las vías y procedimientos que permitan establecer las coordinaciones con las autoridades correspondientes dentro de la competencia del director. Penetrar en las causas que provocan la situación planteada y en los responsables.

Información inmediata de las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector. Informar los hechos que ocurren en los centros educativos y actuar como está indicado.

Comunicación que establece el director con el promovente. Caracterizada por un trato respetuoso, cortés, acompañado de un lenguaje fluido, agradable, alentador, afectuoso y moderado. Empleo de expresiones gestuales y mímicas adecuadas.

Realización de encuentros periódicos con los directores y otros cuadros para intercambiar experiencias y valorar los resultados del trabajo.

Se hace necesaria la utilización de métodos de investigación para conocer el estado real de la muestra teniendo en cuenta los indicadores establecidos

Los métodos de investigación empleados durante el diagnóstico se seleccionan atendiendo al carácter concreto del problema, el tipo de investigación que se ejecuta, a las particularidades del objeto, según las tareas investigativas y además a las posibilidades de la autora y los sujetos seleccionados para aplicarlos en la propia dinámica del trabajo; los instrumentos se construyen de acuerdo con los indicadores establecidos para evaluar los niveles de cambio en los sujetos y el control de factores que pueden influir en el estado de los mismos. Entre ellos se encuentran:

Experimento pedagógico (formativo). Se escoge el tipo de diseño pre-experimental (se le llama también sucesional, secuencial o cíclico)

Se considera el método fundamental y la modalidad más apropiada para conocer, provocar y comprobar las transformaciones ocurridas en los sujetos a partir de la propuesta de solución; tiene como propósito la aplicación de la variable que funciona como causa (independiente): las actividades metodológicas.

Este tipo de experimento adopta las siguientes características en esta investigación:

- La selección de los sujetos (naturales) funcionan solo como un grupo experimental.
- La alternativa de cambio propuesta parte de problemas objetivos y singulares detectados en la práctica social.
- Transcurre en las condiciones naturales donde tiene lugar la actividad cotidiana de los sujetos.
- Se realiza un mínimo control de las influencias que ejercen otros factores colaterales para evitar posibles interferencias.
- Cuenta de tres momentos fundamentales: diagnóstico inicial (pre-test), implementación de la propuesta de cambio con algunos controles parciales y se

vuelve a registrar la variable dependiente (post-test) mediante la evaluación final a fin de confrontar ambos estados para poder determinar los niveles de cambio ocurridos.

Las tres fases que se fijan para la planificación y conducción del experimento se organizan así:

1 Estudio inicial

- Información e intercambio con los directores sobre el trabajo a desarrollar.
- Ejecución del diagnóstico de los directores.
- Elaboración y aplicación de los métodos para acopiar la información de la práctica.
- Procesamiento de la información.
- Caracterización de los directores.
- Determinación del estado real de los indicadores establecidos.
- Búsqueda de las potencialidades.

2. Planificación, organización y ejecución de las actividades metodológicas

- Intercambio con los directores para ofrecerles los resultados del diagnóstico y entre todos proponer las posibles actividades (la autora les sugiere las elaboradas por ellas para valorarlas en el colectivo e incorporar las que ellos expresen).
- Puesta en práctica de las acciones.

Implica observar todo este proceso y la evolución de los sujetos.

Controlar las influencias de los factores que pueden obstaculizar la calidad del mismo variar y aprovechar aquellos que la favorecen.

3. Constatación final

- Repetición de los instrumentos para evaluar los efectos producidos por las actividades metodológicas.
- Valoración de la información recopilada.

∅ Entrevista grupal (comunicación formal)

Se realiza con los directores a fin de conocer el dominio de conocimientos teóricos y metodológicos que evidencian el nivel de preparación. La guía para el

cuestionario aparece en el anexo 7. En sentido general, las interrogantes son de contenidos, abiertas y directas. Entre los aspectos que incluye se encuentran:

- Normas morales y mecanismos que regulan la conducta del ser humano en particular aquellas que son indispensables para desempeñar esta función.
- Normativas que regulan el trabajo de atención a la población.
- Metodología para la atención a la población.

Para el desarrollo de la entrevista se crea un clima agradable y animado entre los participantes. Durante el transcurso de la entrevista se observan todas las manifestaciones emocionales y las expresiones gestuales. Se procede de la siguiente forma:

Es de resaltar, la aplicación de la técnica de animación: "Nombre y cualidad" Adaptación del libro "Trabajo grupal: apuntes para una reflexión" de Alberto Valle Lima (2000: 99).

Objetivo: Favorecer un clima positivo desde el comienzo e identificar aquellas cualidades positivas que caracterizan a cada uno y al grupo en general.

Materiales: Hoja, lápiz, cinta adhesiva, grabadora y disco con música.

Desarrollo

- Se le pide a los participantes que escriban su nombre en la hoja de papel. Después deben escribir dos cualidades que lo distinguen y que coincidan con las iniciales de su nombre y apellidos. Nadie puede ver lo que se escribe en la hoja.
- Colocar la hoja por el dorso en la espalda de cada uno.
- Caminar por el local y escriben a cada compañero las cualidades que ellos le reconocen. En este momento se puede poner música mientras se desarrolla esta parte.
- Cada uno expone las cualidades que él se escribe y la que los otros le señalan para compararlas y buscar coincidencia o no.
- Se valoran aquellas cualidades que caracterizan al grupo.

Observaciones: Cuando las iniciales resulten demasiado complicadas para encontrar cualidades se pueden estimular la creatividad de las personas usando

neologismos para decir cualidades que se poseen, pero que comienzan con otras letras.

Información del objetivo y de los aspectos a interrogar.

Formulación de las preguntas.

Escribir en la pizarra las ideas que se repiten.

Debatir aquellos aspectos que lo requieran.

Resumir los elementos fundamentales.

Evaluar el desarrollo de la actividad y agradecer la cooperación prestada.

∅ La observación (directa, encubierta y participante)

Tiene el objetivo de obtener información primaria sobre aquellos indicadores asociados al modo de actuación y al desempeño profesional. Se realiza durante las visitas a las escuelas. La guía aparece en el anexo 4. Contempla los siguientes aspectos:

DIMENSIONES

INDICADORES

Cognitiva: Nivel de dominio de las normas morales y mecanismos que regulan la conducta.

Nivel de dominio de las normativas que regulan el trabajo de atención a la población.

Nivel de dominio de la metodología para la atención a la población.

Actitudinal: Grado de comprensión de la importancia que tiene la rapidez y veracidad de la información.

Disciplina.

Receptividad ante los señalamientos.

Espíritu de justicia.

Procedimental: Información de las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector.

Nivel de comunicación que establece el director con el promoverte.

Se considera una observación directa porque siempre es la autora la que la ejecuta; por lo general, con carácter encubierto y participante, ya que la autora desde la estructura municipal aprovecha los espacios y las actividades como algo propio del trabajo metodológico que ella desarrolla con los directores. Hay

momentos en que son abiertas cuando se necesita dirigir la actividad y la autora queda más bien fuera para ejercer la función de control.

Con el propósito de lograr calidad en los resultados de la observación se garantizan las siguientes condiciones:

Coordinación de las sesiones de trabajo que serán objeto de observación durante las visitas.

Se organiza una cantidad considerable de sesiones de observación a las actividades donde se manifiestan los modos de actuación y el desempeño profesional, en los centros educacionales.

Se combina con el diálogo como especie de comunicación informal para lograr extraer información complementaria sin revelar los verdaderos propósitos.

Registrar la información en el curso de la observación —siempre que la actividad lo propicia— o inmediatamente después de realizarla para evitar omisiones o tergiversación de la información.

Distinguir bien en las anotaciones los datos que constituyen descripciones exactas de lo acontecido y aquellos que son apreciaciones y/o interpretaciones de lo observado.

Análisis de documentos.

Se examinan un grupo de documentos que ofrece información sobre los siguientes indicadores:

- a) Calidad de las respuestas a los promoventes.
- b) Información de las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector.
- c) Análisis de las principales tendencias a partir de la información que se obtiene.

2.2 Caracterización general de los sujetos de investigación.

Los directores de las escuelas del municipio de Taguasco son 25 compañeros; de ellos 13 son mujeres y 12 hombres. Los años de experiencias en la profesión están distribuidos según estos intervalos:

- Entre 1 y 10 años: 13

- Entre 11 y 20 años: 5

- Entre 21 y 35 años: 7

La calificación profesional:

19 son Licenciados en Educación.

6 son Máster en Ciencias de la Educación.

Es un colectivo con un alto nivel de compromiso hacia la actividad que desarrollan y con conciencia de su rol. Todos son portadores de cualidades morales positivas. A pesar del nivel profesional alcanzado, la preparación teórica y metodológica es, aún, susceptible de perfeccionar en conocimientos que ayuden a su cultura general e integral. De igual modo, se considera que todavía no aprovechan, lo suficiente, todas las posibilidades para la autosuperación como una de las vías fundamentales para perfeccionar los conocimientos.

La evaluación profesoral refleja buenos resultados: los 25 están calificados de B. Por lo general, el colectivo mantiene un alto nivel de motivación por su profesión y se sienten satisfechos de su papel en la sociedad. Mantienen una comunicación afectiva con todos los compañeros de su colectivo de trabajo y con la autora de la investigación. En realidad, se distingue un ambiente de respeto, afecto y colaboración en las relaciones que se establecen entre todos.

La propuesta asume una concepción filosófica materialista dialéctica que se fundamenta en la tesis de Carlos Marx y Federico Engels que hizo posible la conformación de una teoría de la educación. Los postulados acerca de la relación entre la acción transformadora del hombre sobre la naturaleza y la sociedad, y su propia transformación, son cardinales para la pedagogía socialista.

El hombre comunista es a la vez premisa y resultado de la edificación de la nueva sociedad. Lenin desarrolló en la práctica esta tesis en la que vinculó los objetivos de la educación con las tareas del desarrollo social y formuló sobre esta base el objetivo de la educación como la formación de activos y conscientes constructores del socialismo y el comunismo con una concepción científica del mundo.

Esta forma de pensar puede ser definida como el sistema de ideas, conceptos, representaciones, opiniones, acerca de todo lo que nos rodea y de los vínculos

del hombre con la naturaleza y con la sociedad. La concepción del mundo es un fenómeno social, depende del régimen económico social dominante y del nivel de desarrollo de los conocimientos humanos.

La filosofía marxista-leninista es la única concepción del mundo verdaderamente científica ya que sus clásicos del marxismo-leninismo dieron carácter de ciencia a la ideología de la clase obrera en la medida en que se apoyaron en todo el acervo cultural acumulado por la humanidad.

En el Programa del Partido Comunista de Cuba cuando se determina el fin de la educación se destaca la necesidad de la formación de la concepción científica del mundo y para que este objetivo o fin general pueda ser concretado en la práctica, es imprescindible la determinación y formulación adecuada de objetivos y tareas pedagógicas que permitan encauzar el proceso de la educación a la formación de hombres que participen activa y conscientemente en la construcción de la sociedad y que alcancen el pleno desarrollo multilateral de su personalidad.

La formación de la concepción científica del mundo se logra a partir de la asimilación consciente del sistema de conocimientos científicos que esta proporciona.

Es preciso destacar también que la propuesta asume, además, la tesis que sobre la actividad gnoseológica formuló V. I. Lenin ya que estas constituyen la base metodológica para la solución de importantes problemas didácticos a la vez que permiten penetrar a mayor profundidad en el proceso de enseñanza y caracterizarlo multilateralmente.

En este sentido la gnoseología marxista toma por base la realidad objetiva del mundo exterior que existe fuera e independientemente de la conciencia del hombre y considera su conocimiento como el reflejo de ese mundo objetivo. Sólo la filosofía marxista-leninista ha resuelto esos problemas, ha superado la estrechez del empirismo, del racionalismo y del materialismo metafísico y ha colocado la práctica en el centro del proceso cognoscitivo. Lenin expresó admirablemente la esencia de este proceso: “De la percepción viva al pensamiento abstracto y de éste a la práctica; tal es el camino dialéctico del conocimiento de la verdad, del conocimiento de la realidad objetiva” (1967:165).

Ello hace posible que su estudio permita apreciar lo material, el movimiento, el cambio y la transformación constante de la naturaleza y de la sociedad y se evidencia la relación causa-efecto que existe entre estos componentes y además, la interdependencia entre la naturaleza y la sociedad.

Su análisis durante el desarrollo de las actividades permitirá observar la relación de las partes y el todo, penetrar en la esencia de los fenómenos; inferir las relaciones causa-efecto como reflejo de la concatenación universal de los fenómenos. No hay ni puede haber fenómenos sin causas.

La propuesta de actividades metodológicas se sustenta básicamente en el enfoque socio -histórico-cultural de Vigotski, a partir de considerar al director como sujeto activo y consciente de su actividad, y de tener en cuenta sus necesidades, potencialidades y el trabajo socializado al resolver las actividades que se orientan.

Vigotski considera dos niveles evolutivos:

-El de las capacidades reales que posee un individuo.

-El de las posibilidades de aprender con ayuda de los demás. La diferencia entre estos dos niveles es a lo que llama zona de desarrollo próximo. La distancia entre el nivel real del desarrollo determinado por la capacidad de resolver un problema y el nivel de desarrollo potencial. Como se observa comprende la distancia entre los planos inter e intrapsicológico.

El fundamento sociológico está dado en el uso de las formas colectivas de aprendizaje a través de un sistema de actividades metodológicas favorable a la producción de ideas, que promueve un proceso de socialización en el que se enriquecen las relaciones interpersonales, lo cual el director puede aprovechar de forma consciente con el fin de desarrollar las potencialidades educativas que estas formas de cooperación e interrelación promueven, y comportarse como dirigente y mediador entre la cultura y el conocimiento a adquirir por el docente.

El desarrollo de actividades en equipos de trabajo, la instrumentación de técnicas participativas que dinamizan la reflexión y el debate, son elementos que se tienen en cuenta como formas de propiciar modelos de conducta, enriquecimiento de ideas, y sobre todo promover el clima propicio para que se nutran de los niveles de

ayuda necesarios, para que puedan transitar de una zona de desarrollo próximo a otra, llevando el conocimiento de lo interpsicológico a lo intrapsicológico, sustento que la teoría de Vigotsky aporta a la educación desarrolladora.

Estos fundamentos de carácter sociológico están claramente demostrados por diferentes pedagogos cuando entre los aspectos que distinguen el aprendizaje, sitúan al carácter mediado y cooperativo del mismo.

Resumiendo, puede señalarse que los postulados vigotskianos sugieren la necesidad de una preparación del proceso de asimilación de los nuevos conocimientos, sobre la base de una intensa interacción social en la dirección de la zona de desarrollo próximo, lo que implica el planteamiento y resolución de actividades metodológicas para la solución de problemas cognitivos. Además, el enfoque histórico-cultural conduce a una enseñanza desarrolladora y a un aprendizaje significativo.

2.3 Caracterización de la propuesta de actividades metodológicas.

En correspondencia con el tema se considera necesario aprovechar la posibilidad de trabajar con los directores todo lo planificado como parte del Sistema de Trabajo del municipio fundamentalmente en las reuniones con directores y visitas a las escuelas.

Fuentes y documentos que sustentan las actividades aplicadas.

1. Registro de incidencias
2. Registro de los resultados de las inspecciones y visitas especializadas realizados por los organismos superiores.
3. Los documentos que rigen y avalan la atención a la población.
4. Actas del Consejo de Dirección.
5. Reglamento de trabajo metodológico.

Características que distinguen a las actividades metodológicas

- Los directores participan en su elaboración.
- Responde a las necesidades e intereses de los directores.
- Los directores conocen los objetivos de las actividades y cómo lograrlos.
- Se realizan tareas tanto de carácter individual como en forma colectiva.

- Contribuyen a mover reflexiones conjuntas.
- Establecer el diálogo como método para desarrollar las actividades.
- Tiene enfoque de sistema, donde todas las actividades mantienen una estrecha interrelación entre sí y responden a su lógica concatenación, en función de evitar repeticiones u omisiones.
- Se corresponden con las líneas y objetivos del trabajo metodológico a partir de los objetivos priorizados relacionados con el proceso pedagógico.
- Emplear estilos organizativos más socializadores al disponer, en todas las sesiones de trabajo, las sillas en posición circular, semicircular o lateral para que el grupo se vea las caras y pueda intercambiar sin dificultad.
- El local o área (ambiente físico) donde se desarrollan las actividades debe tener un mínimo de condiciones para facilitar la concentración y el trabajo grupal.

Requerimientos a tener en consideración para la aplicación de las actividades.

Características que distinguen a las actividades metodológicas

- Los directores participan en su elaboración.
- Responden a las necesidades e intereses de los directores.
- Los directores conocen los objetivos de las actividades y cómo lograrlos.
- Se realizan tareas tanto de carácter individual como en forma colectiva.
- Contribuyen a mover reflexiones conjuntas.
- Establece el diálogo como método para desarrollar las actividades.
- Tiene enfoque de sistema, donde todas las actividades mantienen una estrecha interrelación entre sí y responden a su lógica concatenación, en función de evitar repeticiones u omisiones.
- Se corresponden con las líneas y objetivos del trabajo metodológico a partir de los objetivos priorizados relacionados con el proceso pedagógico.
- Emplea estilos organizativos más socializadores al disponer, en todas las sesiones de trabajo, las sillas en posición circular, semicircular o lateral para que el grupo se vea las caras y pueda intercambiar sin dificultad.
- El local o área (ambiente físico) donde se desarrollan las actividades debe tener un mínimo de condiciones para facilitar la concentración y el trabajo grupal.

Reunión metodológica

- Desarrollo de la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con los directores.
- La estimulación de un ambiente de trabajo cohesionado y participativo.
- Planteamiento y orientación clara de los objetivos y tareas.
- Inspirar la confianza e impregnar la seguridad en el éxito.
- Combinación de la reflexión colectiva y de la capacidad personal para enfocar los análisis que se realicen.
- Valoración justa de los resultados del trabajo.
- Reconocimiento de los éxitos en el trabajo.
- Establecimiento de nexos entre las actividades.
- Empleo de la autoevaluación y la evaluación colectiva al final de cada actividad.

Actividad 1

Reunión metodológica

Objetivo: Analizar los resultados del diagnóstico realizado sobre la preparación de los directores para la atención a la población.

Desarrollo.

1. Introducción

- Aplicación de una técnica de animación (anexo 6)
- Informar el objetivo de la reunión
- Explicar cómo se desarrollará

2. Parte fundamental

- Presentación de un Power Point que recoge un resumen general de la información obtenida en el diagnóstico según las dimensiones e indicadores.
- Entregar por escrito las principales dificultades que existen en la preparación.
- Dividir el grupo en 5 subgrupos y a cada uno se le da la tarea de valorar una de las tres dimensiones.
- Debate a nivel grupal.

3. Conclusiones

- Adopción de acuerdos:

- Realizar una búsqueda bibliográfica sobre literatura e investigaciones desarrolladas que traten el tema.
- Confeccionar un listado bibliográfico sobre esos temas.
- Autoevaluación y evaluación de la actividad.
- Cada director debe expresar cómo se sintió durante la actividad y cómo valora su participación.
- Aplicación de la técnica del PNI (Se divide la pizarra en tres partes, en uno se escribe lo Positivo, en otra lo Negativo y en la otra lo Interesante de la actividad).
- Se valora oralmente.

Orientación de tarea para la autosuperación y motivación para la próxima actividad
Sobre la base de los acuerdos se orienta la búsqueda de bibliografía sobre el tema.

Informarles que en la próxima actividad metodológica tendrán la oportunidad de intercambiar sobre esa búsqueda.

Actividad 2

Seminario-taller

Objetivos: Valorar la relación que tienen algunos de los conceptos definidos con la función de atención a la población.

Ejemplificar situaciones que demuestren esa relación en la práctica educativa.

Desarrollo.

1. Introducción

- Aplicación una técnica de animación (anexos 8 y 11)
- Establecer relación entre los resultados de la técnica y los objetivos del Seminario.
- Informar los objetivos y preguntar qué sugieren para que puedan lograrlos.
- Se les ofrece recomendaciones y se determina entonces cómo se va a desarrollar la actividad de modo que se conjugue las ideas expuestas por ellos y las que traía prevista la autora de la investigación.
- Se les pregunta sobre los resultados de la tarea orientada en la reunión metodológica.

- Dividir el grupo en 5 subgrupos y se les entregan tarjetas con diferentes conceptos (moral, valores, normas de conducta).
- Deben leerlo y cuchichear sobre los mismos. Realizar apuntes de las ideas que intercambien.
- Exposición en el grupo. Se leen los conceptos y se reflexiona sobre cada uno.

2. Parte fundamental

- Dialogar sobre la relación de los conocimientos y la función que ellos desempeñan.
- Dividir el grupo en dos subgrupos y pedirle que extraigan ejemplos de la práctica educativa donde se evidencien situaciones que manifiesten esa relación.
- Exponerlas a nivel de grupo y debatir algunos ejemplos.
- Reunirse nuevamente para trabajar en 5 subgrupos con el objetivo de comprobar la ejecución de la tarea orientada sobre el listado bibliográfico de literatura relacionada con el tema. Confrontar los resultados de la búsqueda realizada. Precisar los libros, materiales e investigaciones a los que pueden acceder con más facilidad o solicitar como préstamos.
- Conformar el listado bibliográfico.

3. Conclusiones

- Resumir los aspectos teóricos tratados y ofrecer una valoración de la actividad práctica.
- Evaluar la calidad de la actividad. Emplear la técnica que aparece en el (anexo 11).

4. Orientación de la tarea y motivación para la próxima actividad.

- Comentar acerca de cómo los conocimientos tratados son importantes para la correcta aplicación de la metodología para la atención a la población que será objeto de atención en la próxima actividad metodológica.
- Estudiar la metodología de atención a la población.

Actividad 3

Taller metodológico

Objetivo: Integrar los conocimientos teóricos y prácticos para la correcta aplicación de la metodología para la atención a la población.

1. Introducción

Aplicación de la técnica de animación que aparece en el (anexo 9.)

Se retoman los resultados del diagnóstico valorados en la primera reunión, específicamente sobre el indicador que se refiere al dominio de la metodología para la atención a la población.

Se precisan las dificultades que existen en su aplicación.

Información del objetivo. La autora explica la propuesta para el desarrollo del taller y se piden opiniones de otras sugerencias que se puedan incorporar de cómo lograr los objetivos.

Se relacionan los resultados de la técnica con el objetivo del taller, pues el director seleccionado por sus méritos ayudará a guiar la actividad

2. Parte fundamental

- Entregar a cada director una hoja de trabajo con los elementos fundamentales de la metodología y lo que contiene cada uno.
- Principios
- Procedimiento a seguir
- Clasificación de los asuntos que exponen la personas
- Método de atención a la población
- Las respuesta a las personas
- El registro de los planteamientos
- Realizar una lectura en silencio y resumir los aspectos fundamentales.
- Reunirse el grupo para reflexionar sobre las causas que dan lugar a las dificultades que se presentan en la metodología.
- Análisis y la discusión colectiva de los aspectos de mayor interés de acuerdo con los objetivos propuestos.

3. Conclusiones

- Reflexión valorativa sobre el desarrollo del taller. Pedir que con una palabra expresen la significación que tuvo para su desempeño profesional el taller desarrollado.

- Se escriben las palabras en la pizarra. Se subrayan las que se acerquen por su valor en el mejoramiento del trabajo a lo organizativo y a lo metodológico

4. Orientación de tarea para la autosuperación y motivación para la próxima actividad

- Resumir los conceptos que se trataron en la actividad

. Actividad 4 Actividad demostrativa

Objetivo: Valorar el papel que juega la atención a la población dentro del sector .educacional.

Actividad demostrativa

Desarrollo

1. Introducción

- Aplicar la técnica “La Definición” (anexo 10)

- Informar el objetivo de la actividad y el título del video: “La inspección escolar: actualidad y perspectivas”.

- Orientar cómo se va a desarrollar la actividad para que lo pueden lograr.

- Precisar los aspectos que deben fijar la atención mientras observan el video.

a) Conceptos que se definen asociados a la atención a la población.

b) Exigencias para lograr una labor más efectiva en la atención a la población

c) Relación de la atención a la población con la calidad de la educación (vínculos con el trabajo preventivo, con la organización escolar)

2. Parte fundamental

- Observación del video.

- Debate del video sobre la base de los aspectos indicados.

- Formulación de preguntas que ayuden a la reflexión de los distintos aspectos desde la necesidad de mejorar el nivel de preparación de los directores para la atención a la población como uno de los retos que hoy enfrenta el Sistema de Inspección.

- Insistir en los siguientes elementos:

a) Las normas de conducta que más deben caracterizar al director para atender a la población.

- b) El cumplimiento de las disposiciones legales.
- c) La correcta aplicación de la metodología para la atención a la población.

3. Conclusiones

- Resumen de los aspectos esenciales tratados en el video.
- Evaluación de la actividad.

4. Orientación de la tarea para la autosuperación y para la próxima actividad.

- Precisar los aspectos tratados hasta el momento en las diferentes actividades.
- Orientar los aspectos fundamentales que serán objetos de control en la visita que corresponde al próximo mes.
- Pedirles que escriban en un papelito que se les entrega aquellos aspectos que necesitan que se les dé tratamiento durante la visita para sentirse más fortalecido en la atención a la población.

Actividad 5

Visita de control y ayuda metodológica

Objetivo: Controlar el trabajo que desarrollan los directores para la atención a la población y ofrecer ayuda de acuerdo a las necesidades

Se visitan todas las escuelas del municipio. La visita incluye actividades que se desarrollan de atención a la población en la escuela, otras donde se les brinde asesoramiento a los directores.

Estas visitas siguen los pasos siguientes:

- 1) Conversación para informarle el objetivo de la visita y cómo se va a trabajar. Pedirle sugerencias u opiniones sobre qué otras cosas se pueden realizar para lograrlo.
- 2) Intercambio con los directores para valorar la situación existente en el trabajo de atención a la población. Determinación de los principales logros y deficiencias con sus respectivas causas. Conocimiento de la proyección de trabajo para solucionar esas dificultades.
- 3) Revisión del Registro del Control de los planteamientos.

- 4) Selección de los casos atendidos con mayor complejidad (quejas y denuncias).
- 5) Controlar de los mecanismos de organización del trabajo.
- 6) Estudio de actas del Consejo de Dirección.
- 7) Observar sesiones de trabajo del director según la coordinación realizada.
- 8) Valoración de los resultados de la visita. Se aplica la autoevaluación para determinar aquellos aspectos que aún debe mejorar de su preparación en virtud de mejorar su labor profesional.
- 9) Precisar resultados del trabajo que constituyen experiencias valiosas que pueden sistematizarse.
- 10) Determinar posibles brechas para la investigación científicas relacionadas con el trabajo de atención a la población.
- 11) Convocarlo y motivarlo a presentar sus experiencias en el evento científico-metodológico que se va realizar en la próxima actividad metodológica.

Actividad 6 Taller científico-metodológico

Objetivo: Discutir los resultados de las experiencias pedagógicas de mayor trascendencia relacionadas con el trabajo de atención a la población.

Desarrollo

- Programa para ejecutar el evento:
- Informar el objetivo del evento.
- Intercambiar sobre el programa a realizar.
- Debate sobre el tema.
- Presentar las líneas temáticas de las experiencias que se presentan:
 - a) La atención a la población: una vía para la evaluación de la organización escolar en el sector educacional.
 - b) La comunicación y su importancia en la atención a la población.

c) La conducta del director para atender a la población, su efectividad para el trabajo.

d) El análisis de las causas y tendencias de los planteamientos: vías para su perfeccionamiento.

- Exposición y debate de las experiencias.

- Evaluar la calidad de las experiencias presentadas.

- Reconocimiento del trabajo desarrollado.

2.4 Análisis de los resultados obtenidos con la experimentación de la propuesta de actividades metodológica para mejorar la preparación de los directores en la atención a la población.

Es importante esclarecer que a pesar de que se recopila una gran cantidad de información por medio de los diferentes métodos empleados, las coincidencias encontradas en la información que se obtiene permite ofrecer valoraciones generales del estado en que se encuentran las dimensiones y los indicadores estudiados, los cuales se estiman importantes para el diseño de las actividades.

En la entrevista participan los 25 directores de escuelas del municipio de Taguasco. El ambiente favorable creado estimula la participación de todos en un clima distendido y desinhibido. En sentido general, las interrogantes que se les formulan son respondidas, aunque se aprecia cierta inseguridad en los gestos del rostro y temor a equivocarse en lo que expresan; las respuestas se dicen de manera muy escuetas y predomina un vocabulario impregnado de sentido práctico y términos cotidianos que denotan faltan de rigor teórico en el tema. Se apoyan mucho en anécdotas para ejemplificar algunas definiciones o conocimientos que exigen las preguntas. Les resulta difícil ahondar en los rasgos de los conceptos y referir elementos de carácter teórico. Un resumen de las respuestas permite presentar esta información.

Los resultados de la observación complementan que en sentido general los directores muestran modos de actuación consecuente con las exigencias de su función; sin embargo, ningún indicador se evalúa en el nivel alto, pues se aprecian

ciertas irregularidades que revelan deficiencias en cuanto a la veracidad de la información que se debe rendir sobre las incidencias ocurridas en los centros educativos.

Esto como es lógico, guarda relación con el resto de los indicadores asociados a la conducta de estos directores ya que también se ve afectada la constancia en las tareas ya que no siempre se informa en tiempo y forma lo que ocurre en las escuelas y esto trae como consecuencia que se generen quejas, sugerencias, denuncias que surgen en la dinámica de esta actividad.

En cuanto a la información de las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector. Se comprueba que no todos los hechos que ocurren en los centros educativos se informan ni se actúa como está indicado. Por otra parte, se evidencia que no se realizan con la calidad requerida los análisis de las principales tendencias a partir de la información que se obtiene.

El nivel de preparación de los directores de las escuelas se evaluó en los marcos del pre-experimento, antes de la implementación de las actividades metodológicas y después de ello.

Para valorar el comportamiento de los indicadores de la variable dependiente se realizó un análisis porcentual de los datos obtenidos en cada indicador, así como la distribución de frecuencias.

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre la base de la medición de estos indicadores por cada una de las dimensiones .En el diagnóstico inicial. La valoración de los indicadores permitió el análisis cuantitativo de los resultados antes del preexperimento, estos se muestran en los (anexo 12a).

Dimensión cognitiva:

Indicador 1: Nivel de dominio de las normas morales y mecanismos que regulan la conducta.

Este indicador incluyó el conocimiento, por parte de los directores de escuelas, de la definición de los conceptos básicos, las normas morales y mecanismos que regulan la conducta.

La valoración de este indicador permitió determinar que de los 25 directores de escuela, 7(28%) dominan la definición de los conceptos sólo dominan algunas de las características de dichas definiciones y no logran expresarlas con el lenguaje propio de las ciencias pedagógicas, mientras que los restantes, 18 (72%) solamente enuncian algunas de las características cometiendo imprecisiones al identificar cada concepto.

Indicador 2. Nivel de dominio de las normativas que regulan el trabajo de atención a la población.

Los datos recopilados demostraron que de los 25 directores diagnosticados, 11(44%) dominaban con rigor las resoluciones, mientras que los restantes 14(56%) mencionan elementos que se relacionan con las resoluciones pero no declaran ninguna con exactitud.

Indicador 3. Nivel de dominio de la metodología para la atención a la población.

Este indicador incluyó el diagnóstico de los directores sobre el dominio de la metodología para la atención a la población.

Los datos coleccionados demostraron que de los 25 directores diagnosticados, 9(36%) reconocen la metodología para la atención a la población, mientras que los restantes 16(64%) no reconocen ningunos de los aspectos.

Dimensión actitudinal

Indicador 1. Grado de comprensión de la importancia que tiene la rapidez y veracidad de la información.

Los resultados obtenidos del control de este indicador revelan que de los 25 directores, 4(16%) conocen la importancia que tiene la rapidez y veracidad de la información y el resto 21(84%) conocen la importancia que tiene la rapidez y la veracidad de la información pero no lo aplican en la práctica.

Indicador 2. Disciplina informativa.

El análisis de este indicador radica en la responsabilidad que tienen los directores a la hora de entregar la información indicada. Cumplir con lo establecido en el

orden constitucional y legal vigente. Mantenimiento de una apariencia personal y un vestuario adecuado en correspondencia con su función.

El estudio realizado de los resultados obtenidos en este indicador permitió conocer que de los 25 directores, 5(20%) demuestran disciplina en todas las funciones que realizan en el centro, mientras que los restantes 20(15%) presentan dificultades con la disciplina.

Indicador 3. Nivel en que se logra la receptividad ante los señalamientos.

Este indicador tuvo en cuenta evaluar cómo logra operar en la receptividad ante los señalamientos, esto se expresa en la manera de asumir y enfrentar los errores que cometen en la atención a las personas, además en la práctica consecuente de la crítica y la autocrítica, en el momento, lugar y forma adecuada.

El análisis realizado de los resultados obtenidos en este indicador permitió conocer que de los 25 directores, 13(52%) logran un nivel adecuado sobre receptividad de los señalamientos, mientras que los restantes 12(48%) no son receptivos ante los señalamientos.

Indicador 4. Espíritu de justicia. Basar las relaciones de trabajo y con los promoventes en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria.

Los resultados obtenidos del control de este indicador revelan que de los 25 directores, sólo 10(40%) basan las relaciones de trabajo y con los promoventes en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria, y el resto 15(60%) no basan las relaciones de trabajo y con los promoventes en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria.

Dimensión: procedimental

Indicador 1. Información de las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector.

El análisis realizado sobre los resultados obtenidos de este indicador permitió conocer que de los 25 directores, 3(12%) informan las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector, mientras que el resto 22(88%) no informan las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector.

Indicador 2 Nivel de comunicación que establece el director con el promovente.

Los resultados obtenidos del control de este indicador revelan que de los 25 directores, 6(24%) tienen elevado nivel de comunicación con los promoventes, sin embargo el resto 19(76%) demuestran limitaciones en la comunicación con los promoventes.

. Las principales dificultades en los indicadores de las 3 dimensiones, se evidencian en:

- Escaso dominio de las normativas que regulan el trabajo de atención a la población.
- Insuficiente dominio de la metodología para la atención a la población.
- Falta de constancia en algunas tareas.
- Falta de combatividad a la apatía y la indolencia que se cometen contra los promoventes por parte de los directores.
- Falta de responsabilidad, en algunas ocasiones, a la hora de entregar la información indicada., por lo que se incumple con disposiciones legales existentes.
- La calidad de las respuestas a los promoventes no siempre son claras y convincentes.
- No siempre se informan los hechos que ocurren en los centros educacionales ni se actúa como está indicado.
- La comunicación que establece el director con el promovente a veces no se considera alentadora, sobre todo en el empleo de las expresiones gestuales que genera cierto desaliento para el promovente.
- Insuficiente la realización de encuentros periódicos con otros directores y otros cuadros para intercambiar experiencias y valorar los resultados del trabajo.
- Las causas que originan esta situación radican, precisamente, en la ausencia de un plan de superación concebido de manera sistemática ; incide, también, el poco aprovechamiento que estos directores hacen del tiempo dedicado a la autosuperación; de igual forma, influye el enfoque administrativo que se le

impregna a esta función y la falta de conciencia sobre el valor que tiene la información que aporta el estudio de las causas y tendencias en los asuntos que se generan a partir de lo planteado por promoventes.

El estudio realizado permite visualizar un grupo de potencialidades susceptibles de aprovechar en función de superar estas dificultades mediante actividades metodológicas que se pueden desarrollar desde el propio trabajo metodológico que se realiza con estos directores, entre ellas se encuentran:

- La experiencia en la profesión, todos los directores rebasan los 5 años de trabajo en el sector.
- Alto nivel de compromiso hacia la actividad que desarrollan.
- La solidez en los valores morales que los identifican.
- Los buenos resultados en la evaluación profesoral.
- La comunicación afectiva entre todos los compañeros.
- La manera positiva de asumir y enfrentar los errores que cometen en la atención a las personas.
- Las relaciones de trabajo y con los promoventes la basan en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria.
- Mantenimiento de una apariencia personal y un vestuario adecuado en correspondencia con su función.
- La comunicación que establece el director con el promovente se caracteriza por un trato respetuoso, cortés, acompañado de un lenguaje fluido y agradable.

Teniendo en cuenta los criterios del Dr. Idalberto Ramos, se presenta la tabla 1, donde se expone la relación de directores y los indicadores alcanzados por éstos.

Tabla 1: Indicadores alcanzados por directores.

	INDICADORES									Total de indicadores alcanzados por los directores.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Directores										

1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	4
2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
3	0	1	1	0	0	1	1	1	0	5
4	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
5	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3
6	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
7	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
8	1	0	1	0	0	1	1	0	0	4
9	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
10	0	0	1	1	0	1	1	0	0	4
11	0	1	1	1	0	0	0	1	0	4
12	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
13	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
14	0	0	0	0	1	1	1	0	1	4
15	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3
16	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
17	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
18	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3
19	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3
20	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
21	1	0	0	0	0	1	1	0	0	3
22	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
23	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2

24	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2
25	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Total	7	11	9	4	5	13	10	3	6	

(0) no alcanza el indicador.

(1) sí alcanza el indicador.

Mientras que en la tabla 2, se muestran las frecuencias absolutas y relativas de categorías por indicador.

Indicadores																		
Categorías	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	FA	%																
0	18	72	14	56	16	64	21	84	20	80	12	48	15	60	22	88	19	76
1	7	28	11	44	9	36	4	16	5	20	13	52	10	40	3	12	6	24

Tabla 2: Frecuencias absolutas y relativas de categorías por indicador.

(FA) frecuencia absoluta.

El análisis anteriormente efectuado a cada uno de los indicadores de la variable la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva y la valoración realizada a los datos mostrados por las tablas 1 y 2, permitió arribar a las siguientes conclusiones parciales:

- Primero, que los indicadores menos alcanzados fueron: 1, 4, 5, 8 y 9 (ver tabla 2 y anexo 13a). Segundo, que de los 25 directores controlados, ninguno se ubica en el nivel alto, 6(24 %) en el nivel medio y 19 (76%) en el nivel bajo (anexo 12a).

- Tercero, que en esta etapa del preexperimento pedagógico, hay un predominio del nivel bajo en la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva (anexo 12a).

Resultado final (postest).

Las actividades tal como se explica anteriormente se ejecutan desde el trabajo metodológico que se desarrolla como parte del Sistema de Trabajo de la Dirección Municipal de Educación, fundamentalmente, en la primera fase donde tiene lugar la preparación de los directores.

Después de aplicadas las actividades se realiza la evaluación final que permita comparar el estado de los sujetos con respecto al estudio inicial y valorar las transformaciones ocurridas como efectos de la propuesta de cambio aplicada.

Si bien sus resultados se nutren de la información obtenida durante la etapa de ejecución donde se realizan los controles parciales tal como se dice anteriormente, aunque en este informe no se reflejan esos resultados. Para recopilar los datos que se necesitan sobre los indicadores establecidos se vuelven a repetir los métodos utilizados en el diagnóstico inicial, por ello se obvian aquellos detalles de cómo se aplican.

Es de significar que, las valoraciones que se ofrece son el resultado del consenso de los datos extraídos por medio del conjunto de métodos y técnicas aplicados, (son los mismos que se aplican en el diagnóstico inicial) sin especificarlos como sucede en el epígrafe 2.2 donde aparecen los resultados del diagnóstico, así se evita repetir una cantidad de información donde solo cambian los datos cuantitativos que manifiestan índices mayores de desarrollo.

Similar a lo realizado en el pretest, en la valoración del estado final del nivel de preparación de los directores de las escuelas para la atención a la población, La valoración de los indicadores, permitió el análisis cuantitativo.

Dimensión cognitiva:

Indicador 1: Nivel de dominio de las normas morales y mecanismos que regulan la conducta.

Este indicador incluyó el conocimiento, por parte de los directores de escuelas, de la definición de los conceptos básicos, las normas morales y mecanismos que regulan la conducta.

La valoración de este indicador permitió determinar que de los 25 directores de escuela, 23(92%) dominan la definición de los conceptos, dominan las características de dichas definiciones y logran expresarlas con el lenguaje propio de las ciencias pedagógicas, mientras que los restantes, 2(8%) solamente enuncian algunas de las características cometiendo imprecisiones al identificar cada concepto.

Indicador 2. Nivel de dominio de las normativas que regulan el trabajo de atención a la población.

Los datos recopilados demostraron que de los 25 directores diagnosticados, 25(100%) dominaban con rigor las resoluciones.

Indicador 3. Nivel de dominio de la metodología para la atención a la población

Este indicador incluyó el diagnóstico de los directores sobre el dominio de la metodología para la atención a la población.

Los datos coleccionados demostraron que de los 25 directores diagnosticados, 22(88%) reconocen la metodología para la atención a la población, mientras que los restantes 3(12%) no reconocen ningunos de los aspectos.

Dimensión actitudinal

Indicador 1. Grado de comprensión de la importancia que tiene la rapidez y veracidad de la información.

Los resultados obtenidos del control de este indicador revelan que de los 25 directores, 24(96%) dominan la importancia que tiene la rapidez y veracidad de la información y el resto 1(4%) saben la importancia que tiene la rapidez y la veracidad de la información pero no lo ejecutan en la práctica.

Indicador 2. Disciplina informativa.

El análisis de este indicador radica en la responsabilidad que tienen los directores a la hora de entregar la información indicada. Cumplir con lo establecido en el orden constitucional y legal vigente. Mantenimiento de una apariencia personal y un vestuario adecuado en correspondencia con su función.

El estudio realizado de los resultados obtenidos en este indicador permitió conocer que de los 25 directores, 22(88%) demuestran disciplina en todas las funciones que realizan en el centro, mientras que los restantes 3(12%) presentan dificultades con la disciplina.

Indicador 3. Nivel en que se logra la receptividad ante los señalamientos.

Este indicador tuvo en cuenta evaluar cómo logra operar en la Receptividad ante los señalamientos, esto se expresa en la manera de asumir y enfrentar los errores que cometen en la atención a las personas; además en la práctica consecuente de la crítica y la autocrítica, en el momento, lugar y forma adecuada.

El análisis realizado de los resultados obtenidos en este indicador permitió conocer que de los 25 directores, 24(96%) logran un nivel adecuado sobre receptividad de los señalamientos, mientras que los restantes 1(4%) no son receptivos ante los señalamientos.

Indicador 4. Espíritu de justicia. Basar las relaciones de trabajo y con los promoventes en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria.

Los resultados obtenidos del control de este indicador revelan que de los 25 directores, sólo 21(84%) basan las relaciones de trabajo y con los promoventes en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria, y el resto 4(16%) no basan las relaciones de trabajo y con los promoventes en la coincidencia de los principios y la moral revolucionaria.

Dimensión: procedimental

Indicador 1. Información de las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector.

El análisis realizado sobre los resultados obtenidos de este indicador posibilitó conocer que de los 25 directores, 23(92%) informan las incidencias por los

mecanismos establecidos dentro del sector, mientras que el resto 2(8%) no informan las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector.

Indicador 2 Nivel de comunicación que establece el director con el promoverte.

Los resultados obtenidos del control de este indicador revelan que de los 25 directores, 24(96%) tienen elevado nivel de comunicación con los promoventes, sin embargo el resto 1(4%) demuestran limitaciones en la comunicación con los promoventes.

Teniendo en cuenta la descripción anterior, se presenta la tabla 3, donde se expone la relación de directores y los indicadores alcanzados por éstos.

Tabla 3: Indicadores alcanzados por directores.

Directores	INDICADORES									Total de indicadores alcanzados por los directores
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8
2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
7	0	1	0	1	1	0	1	0	1	5
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
9	1	1	1	1	0	1	0	1	1	7
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9

12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
16	1	1	1	1	0	1	0	1	1	7
17	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
20	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
24	0	1	0	1	1	1	0	1	0	5
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Total	23	25	22	24	22	24	21	23	24	

(0) no alcanza el indicador.

(1) sí alcanza el indicador.

Mientras que en la tabla 4, se muestran las frecuencias absolutas y relativas de categorías por indicador.

1	23	92	25	10	22	88	24	96	22	88	24	96	21	84	23	92	24	96
Indicadores			0															
Categorías	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	FA	%																
0	2	8	0	0	3	12	1	4	3	12	1	4	4	16	2	8	1	4

Tabla 4: Frecuencias absolutas y relativas de categorías por indicador.

(FA) frecuencia absoluta.

El análisis anteriormente efectuado a cada uno de los indicadores de la variable la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva y la valoración realizada a los datos mostrados por las tablas 3 y 4, permitió arribar a las siguientes conclusiones parciales:

- Primero, que los indicadores menos alcanzados fueron: 2 y 7(ver tabla 4 y anexo 13b).
- Segundo, que de los 25 directores controlados, 23(92%) se ubican en el nivel alto, 2(8%) en el nivel medio y ninguno en el nivel bajo (ver anexo 13b).
- Tercero, que en esta etapa del preexperimento pedagógico, hay un predominio del nivel alto en la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva, lo cual representa una situación satisfactoria (ver anexos 13b).

Resultados del pretest y postest.

Seguidamente, en la tabla 5, se presentan de forma comparativa en el mejoramiento de la preparación de los directores para la atención a la población en virtud de que puedan realizar una labor profesional más efectiva, antes y después de introducidas las actividades metodológicas (anexo 14).

Tabla 5: Frecuencias absolutas y relativas de categorías

Categorías	Etapa inicial		Etapa final	
	FA	%	FA	%
Nivel Alto	0	0,00	23	92
Nivel Medio	6	24	2	8
Nivel Bajo	19	76	0	0,00

(FA) Frecuencia absoluta.

Después de analizar los datos que contiene la tabla 5, y las valoraciones anteriormente realizadas se pudo constatar que el número de directores en el nivel alto aumentó a 23, para un 92 %; en el nivel medio decrece, en 4, para un 8%; mientras que el nivel bajo, decrece a 0 para un 0,0 %.

Por otra parte, es de significar, que en la etapa inicial los indicadores más afectados fueron: 1, 4, 5, 8 y 9, mientras que en la etapa final, continúan con dificultades el 2 y 7, aunque hubo un incremento en el número de directores que alcanzaron dominar estos indicadores (anexo 13a).

Además, por el análisis de los datos ofrecidos, se deduce que de los 25 directores evaluados, 19 pasan del nivel bajo al nivel alto, 4 del nivel medio al nivel alto y 2 se mantienen en el nivel medio (anexo 12a).

A continuación, se presenta la tabla 6, que recoge de forma comparativa los indicadores que alcanza dominar cada director antes y después de la instrumentación de las actividades metodológicas.

Tabla 6: Indicadores que alcanza cada director.

Directores	Total de indicadores controlados: 9				
	Etapa inicial		Etapa final		
	Indicadores que alcanza	%	Indicadores que alcanza	%	Transformación Lograda (%)
1	4	16	8	32	26
2	2	8	8	32	26
3	5	20	9	36	16
4	2	20	9	36	16
5	3	12	8	32	20
6	2	8	9	36	28
7	2	8	5	20	12

8	4	16	9	36	20
9	1	4	7	28	24
10	4	16	9	36	20
11	4	16	9	36	20
12	2	8	9	36	28
13	3	12	9	36	24
14	4	16	9	36	20
15	3	12	9	36	24
16	2	8	7	28	20
17	2	8	8	32	24
18	3	12	9	36	24
19	3	12	9	36	24
20	2	8	8	32	24
21	3	12	9	36	24
22	2	8	9	36	28
23	2	8	9	36	28
24	2	8	5	20	12
25	2	8	9	36	28

Después de valorar los datos brindados por la tabla 6, se infiere que los directores 7 y 24 se mantuvieron estables en el nivel medio, mientras que los directores restantes alcanzaron los niveles altos de preparación.

Finalmente, y a manera de conclusión parcial de este epígrafe, se destaca que de los 25 directores que integraron la muestra de este estudio, 23 (92 %) lograron mejorar la preparación para la atención a la población en virtud de que puedan

realizar una labor profesional más efectiva, mientras que 2 (8%) se mantuvieron estable.

En la dimensión 1, cognitiva, la principal contribución se relaciona con el nivel de actualización de la información que adquirieron en relación con los contenidos jerarquizados.

En la dimensión 2, actitudinal, las transformaciones esenciales se distinguen en las expectativas positivas en relación con esta arista de su desempeño, la actitud comprometida con su autoperfeccionamiento a partir de la comprensión de la necesidad de la preparación en el tema.

En la dimensión 3, procedimental, las transformaciones esenciales se produjeron en el nivel de independencia y dominio al ejecutar las acciones que caracterizan los procedimientos que se jerarquizaron como esenciales en la investigación.

CONCLUSIONES

-La fundamentación teórico metodológica desarrollada permite precisar un grupo

de conceptos, ideas, exigencias, principios, así como la determinación de procedimientos metodológicos que unido a las precisiones de carácter legal constituyen el sustento teórico para fundamentar la preparación de los directores para la atención a la población.

- El estudio diagnóstico realizado arroja deficiencias en la preparación de los directores para atender a la población, cuyas expresiones se aprecian en los escasos conocimientos sobre conceptos, procedimientos metodológicos y disposiciones legales que respaldan esta función; de igual forma, se constata algunos inconvenientes en el modo de actuación relacionados con su labor todo ello, afecta el correcto desempeño profesional.

- A partir de los resultados obtenidos de la fundamentación y del diagnóstico se aplican las actividades metodológicas que se desarrollan con los directores para atender a la población dentro del Sistema de Trabajo de la Dirección Municipal de Educación. Las actividades se consideran novedosas tanto por el contenido tratado como por el estilo en que se conciben (sistémico y sistemático, interactivo y práctico).

- La Validación de los resultados demuestra que las actividades metodológicas contribuyen a la preparación de los directores para la atención a la población, pues se aprecian cambios sustanciales en el nivel de conocimientos teóricos conceptuales, en el modo de actuación así como en su desempeño profesional.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Zayas, Carlos. *Didáctica de la escuela en la vida*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1999.

_____. *Metodología de la investigación científica*. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba, 1997.

Alteridad pedagógica, extensión ética de la profesión docente. Disponible en:

<http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp?ID=4443>

Ambuster, Romalinda. "Félix Varela y Morales. *Su actividad educativa*", en revista *Educación* no.70, año XVIII, La Habana, jul-sep, 1988.

Arés, Patricia y otros. *El trabajo grupal*. Colección Educación Popular de Cuba (3). Editorial Caminos, La Habana, 1997.

Asamblea provincial del Poder Popular. *El Sistema de Atención a la Población*. Sancti-Spíritus, Cuba, 2005. Soporte Digital.

Batlle, Jorge Sergio. *José Martí aforismos*. Centro de Estudios Martianos, La Habana, 2004.

Bellido, Rolando. "El Oro Nuevo" Martí José en la Educación Popular, APC, 2002.

Blanco Pérez Antonio. *Introducción a la Sociología de la Educación*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2001.

Biblioteca Popular de Clásicos Cubanos. "Aforismos de Luz y Caballero". No 2, Editorial Lex, La Habana, 1960.

Brito, Héctor y otros. *Psicología general para los Institutos Superiores Pedagógicos*, t. I, II, III. Editorial. Pueblo y Educación, La Habana, 1987.

Buenavilla, Rolando y otros. *Historia de la Pedagogía en Cuba*. Editorial. Pueblo y Educación, La Habana, 1995.

Bunge, M. *La investigación científica*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1972.

Caballero Delgado, Elvira (Compil.). *Diagnóstico y Diversidad. Selección de lecturas*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2002.

Cabrera, Juan F. "Higiene de la lectura", en revista *Educación*, no.72, año 19, La Habana, ene-mar, 1989.

Cartaya, Perla. *José de la Luz y Caballero y la Pedagogía de su época*. Editorial. Ciencias Sociales, La Habana, 1989.

Castro Ruz, Fidel. "Discurso en el acto de inauguración del curso escolar 1997-1998". Ciudad Escolar Libertad, 1 de sep, 1997, en periódico *Granma*, 4 de sep, 1997.

Castro Ruz, Fidel. *Discurso en la creación de los Órganos del Poder Popular*. Matanzas, 1974.

Castro Ruz, F. "Discurso Pronunciado en el Acto central de graduación del ISCM". Periódico *Granma*, 11-8-1999.

Castro Ruz, Fidel. *La Historia me Absolverá*, Ediciones Políticas, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1983.

_____. *Discurso en la creación de los Órganos del Poder Popular*. Matanzas, 1974

CIC-DECAP. *Trabajo Grupal: apuntes para una reflexión*. Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo y Para por el Mundo, La Habana, 2002.

CIE Graciela Bustillos. *Curso de Participación Educativa. Construyendo Saberes*. Proyecto de Educación a Distancia Retos a la Osadía. Asociación de Pedagogos de Cuba, La Habana, 2006.

"Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano", en CD: Dirección de la actividad educativa. Soporte digital, 2007.

Colectivo de Investigación Educativa "Graciela Bustillos". *Técnicas participativas de educadores cubanos. t. I, II, III*. Impresión IMDEC, A. C. L., La Habana, 1994, 1995, 1998.

Colectivo de autores. *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1980.

_____. *Metodología del conocimiento científico*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1975.

Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República. Edición Extraordinaria, número 3, la Habana, 31 de enero de 2003

Chacón Arteaga, N. *Dimensión ética de la educación cubana*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2002.

Chacón Arteaga, N. y otros. *Curso de Ética y Sociedad. Un acercamiento al estudio de la Ética, la moral y los valores humanos*. Universidad para Todos. Editado por Rebelde, La Habana, 2007

Chávez Rodríguez, J. "El pensamiento pedagógico de José Martí y Pérez". En: VI Seminario Nacional para Educadores. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2005.

_____. *Del ideario pedagógico de José de la Luz y Caballero (1800-1862)*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1992.

Chirino, María V. y Ana Sánchez. *Guía de Estudio. Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2003.

De la Luz y Caballero, José. *Escritos educativos, t. I y II*. Editorial Universidad de La Habana, 1955.

Departamento de Atención a la Población del Consejo de Estado. *Memorias históricas y principios éticos*. PALCOGRAF, Palacio de las Convenciones, La Habana, 2005.

Díaz Fabelo, T. *Actualización de los principios y técnicas de la inspección escolar*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1971.

Díaz Pendás, H. "El maestro, alma de la escuela cubana. Su labor educativa." En: III Seminario Nacional para Educadores. Editorial Juventud Rebelde, La Habana, 2003.

Diccionario de Filosofía. Editorial Progreso. Moscú, 1984.

Enciclopedia General de la Educación, t. I, II, III. Editorial Océano, Barcelona, 1999.

Ética Pedagógica. Disponible en: <http://www.eticapedagogica.blogspot.com/>

Fernández, José Ramón. *Desarrollo de la Educación en Cuba*. Conferencia Especial. Congreso Pedagogía 86. Encuentro de Educadores por un Mundo Mejor. Palacio de las Convenciones, La Habana, del 27 al 31 de enero de 1986.

García Batista, G. y Addine Fernández, F. "La formación investigativa del docente, un reto del nuevo milenio". En: *Profesionalidad y práctica pedagógica*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2004.

García Batista, G. y Caballero, E. "La función docente metodológica del maestro desde la perspectiva de su profesionalidad". En *Profesionalidad y Práctica Pedagógica*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2004.

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

Guevara, Ernesto. *Obras 1957-1967*. Tomo II. Casa de las Américas, La Habana 1970.

_____. *Educación y hombre nuevo*. Editora Política, La Habana, 1989

González Soca, Ana María y Carmen Reinoso Cápiro. *Nociones de sociología, psicología y pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2002.

Hacia una comprensión pedagógica de los valores humanos. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/pedag-valores/pedag-valores.html>

Hart, Armando. *Mensaje educacional al pueblo de Cuba*. Editorial Dpto. de Relaciones Públicas, MINED, La Habana, 1996.

Hernández Rodríguez, Israel. *Estrategia metodológica para la preparación de los directores de la Educación Primaria en la dirección del trabajo metodológico de*. ISP "Silverio Blanco Núñez". Sede Universitaria Pedagógica de Cabaiguán. Sancti-Spíritus, Cuba, 2008.

Hernández Sampier, Roberto: *Metodología de la investigación I y II*. Editorial "Félix Varela", La Habana, 2003.

El humanismo revolucionario del Che. Disponible en

<http://www.ispij.rimed.cu/secundarias/revista/Magisterio%201/Articulos/10%20ISP-FU%20Vivino.Banderas%20Form%20de%20valores.htm>

El humanismo revolucionario del Che. Disponible en:

http://cheguevara.cubasi.cu/Content.aspx?menu_activo=4&estado=2&ID=691

Ibarra Martín, Francisco y coautores: *Metodología de la investigación social*. Editorial “Félix Varela”, La Habana, 2001.

Instituto Cubano del Libro. *Breve Diccionario de la Lengua Española*. Editorial Biblioteca Familiar, La Habana, 2006.

Labarrere, Guillermina y Gladys E. Valdivia. *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1988.

Lage, C. *Carta Circular N. 3/2000*. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Secretaría. La Habana, 10 de abril de 2000.

Linares, Cecilia y otros. *La participación: solución o problema*. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana “Juan Marinello”, La Habana, 1996.

López Hurtado, Josefina y otros. *El carácter científico de la pedagogía en Cuba*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1996.

_____. *Metodología de la investigación pedagógica I*. Impreso por el Centro Nacional de Documentación e Información Pedagógica del MINED, La Habana, 1994.

López López, M. y otros. *El trabajo metodológico en la escuela de Educación general Politécnica y Laboral*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1980.

Martí Pérez, J. *Ideario Pedagógico*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1990.

_____. *Obras Completas, t. V, VI, VII, VIII, IX, X, XIII, XV y XXII.* Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1975.

_____. *Obras Completas, tomo 8.* Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1975.

_____. "A J. A. Lucena. New York, 9 de octubre de 1885". *Obras Completas.* Tomo I. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1975.

Martínez Llantada Marta y Guillermo Bernaza Rodríguez (Compil.). *Metodología de la investigación educacional: desafíos y polémicas actuales.* Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2005.

MINED de Cuba. *Indicaciones para los partes trimestrales de la atención a la población. Nota a los jefes de Grupos Provinciales de Inspección.* La Habana, 8 de junio de 1998

_____. Disco compacto. "Maestría en Ciencias de la Educación". IPLAC. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2005.

_____. *El ideario martiano. Ética y formación en valores de los niños, adolescentes y jóvenes,* La Habana, 2002.

_____. Resolución Ministerial No 85/99. *Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico,* La Habana, 1999.

_____. Resolución Ministerial 106/2004, La Habana, 2004.

_____. Resolución Ministerial No 33/08. *Precisiones para el Trabajo en las oficinas de Atención a la Población,* 2008.

_____. II Seminario Nacional para Educadores, La Habana, 2001.

_____. III Seminario Nacional para Educadores, La Habana, 2002.

_____. VI Seminario Nacional para Educadores, La Habana, 2005.

_____. VII Seminario Nacional para Educadores, La Habana, 2006.

_____. Sistema de Preparación político ideológica, La Habana, 2000.

_____. El sistema de trabajo político ideológico en el Ministerio de Educación, La Habana, 2000.

_____. Resolución Ministerial No 50/2006, La Habana, 2006.

_____. VIII Seminario Nacional para Educadores, La Habana, 2007.

_____. Programa de educación en valores del Ministerio de Educación, La Habana, 2007.

_____. "*Los valores universales en el contexto de los problemas globales de la humanidad*". En: *Revista Cubana de Ciencias Sociales*. No. 28, La Habana, 1994.

_____. *Proyecto de Reglamento para el Trabajo Metodológico*. La Habana, 2008

Núñez Hurtado, Carlos. *Revolución Ética*. IMDEC, México, 1999.

Park Meter. "¿Qué es la investigación-acción-participativa? Perspectivas teóricas y metodológicas", en *Investigación Acción Participativa. Selección de Lecturas*. Colectivo de investigación Educativa "Graciela Bustillos". Asociación de Pedagogos de Cuba, Segunda Edición abril, La Habana, 2001.

Partido Comunista de Cuba. *Programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual*, Comité Central del PCC, La Habana, 2006.

_____. *Programa del Partido Comunista de Cuba*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1989.

Pedagogía del siglo XX, Barcelona: Editorial CLSSPRAXISS, 2000

Pérez Rodríguez, G. y otros. *Metodología de la investigación educativa*. Primera parte. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2002.

Pérez Martín, Lorenzo M. y otros. *La personalidad: su diagnóstico y su desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2004.

Piaget, J. *Psicología y Pedagogía*. Editorial Ariel, Barcelona, 1976.

Pisarienko, I. Ya. *La ética pedagógica*. Editorial Pueblo y Educación, 1987.

Pozner de Weinberg, Pilar. "El directivo como gestor de los aprendizajes escolares", en revista Latinoamericana de Innovación Educativa n. 24, Argentina, 1996.

Profesionalidad y práctica Pedagógica. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2004.

Pupo, Rigoberto. *La actividad como categoría filosófica*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1985.

Ramos, I. (2007) *Estrategia metodológica para elevar el nivel de preparación de los profesores del colectivo de año en las habilidades del trabajo con las fuentes de información escrita*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "Félix Valera Morales". Villa Clara. Cuba.

Real Academia Española. *Diccionario Ilustrado Aristos*. Editorial Científico-Técnica, La Habana, 1985.

Rico, Pilar y otros. *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2001.

Salina Pareja, M. P. *La atención a la población: su significación para el proceso pedagógico*. Ponencia Taller Nacional de Planeación de Servicios a la Población. Sancti-Spíritus, Cuba, 2005.

_____. *La atención a la población, una vía para la evaluación de la organización escolar en el sector educativo*. Ponencia. Primera Jornada Científica de Atención a la población, Sancti-Spíritus, Cuba, 2006.

Torres-Cuevas, E., Jorge Ibarra y Mercedes García (Compil.). *Obras de Félix Varela*. Tomo I. Editora Política, La Habana, 1991.

Turner Martí, L. *Pensamiento pedagógico de Ernesto Che Guevara*. Editorial Capitán San Luís, La Habana, 1999.

Valle Lima, Alberto D. "La dirección en educación. Apuntes." Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, en CD *Sobre Dirección Educacional*. Ministerio de Educación, La Habana, 2000.

VIDEO DE PAULO FREIRE. Disponible en:

http://azurina.cult.cu/out_sites/supera/catedra/catedra2.htm

Vigotsky, L. S. *Obras Completas, t. V*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1989.

ANEXO 1: TABLA DE CRITERIOS PARA EVALUAR LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN 1

Cognitiva			
	Alto(III)	Medio (II)	Bajo(I)
Dominio de normas morales y mecanismos que regulan la conducta.	Manifiesta solidez y seguridad al expresar normas morales y mecanismos que regulan la conducta	Manifiesta poca solidez e inseguridad al expresar normas morales y mecanismos que regulan la conducta	Falta de solidez e inseguridad al expresar normas morales y mecanismos que regulan la conducta
Dominio de las normativas que regulan el trabajo de atención a la población.	Pleno dominio las normativas que regulan el trabajo de atención a la población. Las conoce todas y lo que establecen	Poco dominio las normativas que regulan el trabajo de atención a la población. Conoce algunas y lo que establecen.	Muy poco dominio las normativas que regulan el trabajo de atención a la población. Casi no conoce ninguna ni su contenido
Dominio de la metodología para la atención a la población.	Conoce todos los elementos que contempla la metodología para la atención a la población	Refiere la mayoría de los elementos que contempla la metodología para la atención a la población	Solo refiere algunos elementos de la metodología para la atención a la población

ANEXO 2: TABLA DE CRITERIOS PARA EVALUAR LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN 2

Actitudinal			
	Alto (III)	Medio (II)	Bajo (I)
Grado de comprensión de la importancia que tiene la rapidez y la veracidad en la información	Refleja siempre toda la verdad del hecho sin omitir detalles, revelar las causas y las tendencias. Implica a todas las personas responsables en el hecho	Refleja por lo general la verdad del hecho, puede omitir algún detalle, o no revelar lo suficiente las causas y las tendencias	No da toda la información que tiene que dar
Receptividad ante los señalamientos	Es muy receptivo y actúa rápido por enmendar las dificultades o aplicar las indicaciones que recibe. Alto espíritu crítico y autocrítico	Es bastante receptivo, pero lento al enmendar las dificultades o aplicar las indicaciones que recibe. A veces tiende a justificarlas. Poco espíritu crítico y autocrítico	No es muy receptivo, necesita ser muy controlado para enmendar las dificultades o aplicar las indicaciones que recibe. Tiende a justificarlas casi siempre. A veces es negligente. Muy poco espíritu crítico y autocrítico
Espíritu de justicia	Se muestra imparcial en las respuestas que ofrece a la población. No existen inconformidades sobre su trabajo.	Es bastante imparcial en las respuestas, pero llegan algunas inconformidades sobre su trabajo	No es tan imparcial y llegan bastantes inconformidades sobre su trabajo
Disciplina	Cumple cabalmente con la entrega de información solicitada y con la calidad requerida. Es ágil. Muy responsable, se siente bien comprometido con su función y ayuda a los demás	Cumple, pero con insistencia y cierta calidad en la información. No es tan ágil. Bastante responsable y cierto compromiso, pero se limita a su trabajo	Incumple a veces y por lo general carece de calidad la información. Es muy lento. Es irresponsable en ocasiones ni se siente tan comprometido

ANEXO 3: TABLA DE CRITERIOS PARA EVALUAR LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN 3

Procedimental			
	Alto (III)	Medio(II)	Bajo(I)
Información de las incidencias por el sistema establecido dentro del sector	Más del 95 % de las incidencias llegan por el sistema establecido	Alrededor del 80% de las incidencias llegan por los mecanismos establecidos	Alrededor de 60% de las incidencias llegan por los mecanismos establecidos
Comunicación que establece el director con el promovente.	Siempre manifiesta una comunicación adecuada con el promovente	Por lo general manifiesta una comunicación adecuada con el promovente	No siempre su comunicación es adecuada

ANEXO 4: GUÍA PARA REGISTRAR LA OBSERVACIÓN

1. Tipo de actividad: _____

2. Fecha _____

3. Hora _____

4. Lugar: _____

Cognitiva: Nivel de dominio de las normas morales y mecanismos que regulan la conducta. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

Nivel de dominio de las normativas que regulan el trabajo de atención a la población. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

Nivel de dominio de la metodología para la atención a la población. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

Actitudinal: Grado de comprensión de la importancia que tiene la rapidez y veracidad de la información.

Disciplina. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

Receptividad ante los señalamientos. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

Espíritu de justicia. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

Procedimental: Información de las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

Nivel de comunicación que establece el director con el promoverte.
Alto ____ Medio ____ Bajo ____

ANEXO 5: GUÍA TEMÁTICA A SEGUIR PARA FORMULAR LAS INTERROGANTES DE LA ENTREVISTA GRUPAL CON LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

En relación con la preparación que debe tener un director para atender a la población nos gustaría que se refiriesen a:

- 1- Mencione las normas morales y mecanismos que regulan la conducta del ser humano en particular aquellos que son indispensables para desempeñar esta función
- 2- ¿Qué normativas regulan el trabajo de atención a la población?
- 3- Mencione algunos aspectos de la metodología para la atención a la población.
- 4- ¿Cuál es el grado de comprensión de la importancia que tiene la rapidez y veracidad de la información?
- 5- ¿Cómo se comporta la disciplina informativa en los directivos para desempeñar esta función?
- 6- ¿Cómo es la receptividad ante los señalamientos?
- 7- Ante cualquier situación ¿Cómo se manifiesta el espíritu de justicia?
- 8- ¿Se informan las incidencias por los mecanismos establecidos dentro del sector?
- 9- ¿Cómo es el nivel de comunicación que establece el director con el promoverte?

ANEXO 6 TÉCNICA DE ANIMACIÓN UTILIZADA EN LA REUNIÓN METODOLÓGICA

Tomada del libro con ligeras adecuaciones: "Trabajo grupal: apuntes para una reflexión". Página 124

Editado por el CIC-DECAP con el auspicio de las Agencias de Cooperación, Pan por el Mundo y la Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo. La Habana, 2002

Nombre: **La Espiral**

Objetivo: **Favorecer el sentimiento de grupo y la disposición para la actividad**

Materiales: **Ninguno**

Desarrollo: **Se le pide al grupo formar una cadena, tomada por las manos. La persona que está en un extremo comienza a girar sobre sí misma, mientras el resto de la cadena gira en sentido contrario. Así hasta quedar apretados en un fuerte abrazo. Se trata de ir enroscándose todo el grupo hasta quedar lo más apretado posible. Después de unos minutos comienzan a desenroscarse.**

Observaciones:

- **Se deben realizar movimientos suaves y no muy rápidos. No oprimirse en exceso.**
- **Valorar cómo se han sentido cada uno en el juego y cómo han sentido al grupo y la comunicación que se ha dado en espiral**

ANEXO 7 TÉCNICA DE ANIMACIÓN UTILIZADA EN EL SEMINARIO-TALLER

Tomada del libro con ligeras adecuaciones: "Trabajo grupal: apuntes para una reflexión". Página 126

Editado por el CIC-DECAP con el auspicio de las Agencias de Cooperación, Pan por el Mundo y la Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo. La Habana, 2002

Título: **¿Identifica quién soy?**

Objetivo: **Animación**

Materiales: **Buzón o caja.**

Desarrollo

El coordinador orienta que cada participante escriba en una hoja sus características personales, de modo que pueda identificarlo.

Las descripciones se depositan en un buzón o caja.

Un miembro del grupo, elegido por este, debe extraer del buzón una descripción, la lee en voz alta y el grupo identifica de quién es.

La persona identificada tiene el derecho a sacar de la bolsa otra descripción, y así sucesivamente todos los miembros del grupo se identifican.

Recomendaciones

Si surge alguna discrepancia, el coordinador debe manejar esta situación para que exista un clima de afecto, alegría y compañerismo.

ANEXO 8 TÉCNICA DE EVALUACIÓN UTILIZADA EN EL SEMINARIO-TALLER

Tomada del libro con ligeras adecuaciones: "Trabajo grupal: apuntes para una reflexión". Página 118

Editado por el CIC-DECAP con el auspicio de las Agencias de Cooperación, Pan por el Mundo y la Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo. La Habana, 2002

Título: **La Carta**

Objetivo: **Evaluar una actividad realizada**

Materiales necesarios: **Papel y lápiz**

Desarrollo

Se le entrega un papel y un lápiz a cada participante para que escriban una carta a un amigo y le cuenten:

Lo que más le gustó de la actividad realizada.

Lo que menos le gustó.

Las cosas nuevas que aprendió.

Después de un tiempo prudencial los participantes que así lo deseen pueden leer sus cartas en voz alta o se intercambian las cartas para leerlas.

Al final se recogen las cartas para tener la evaluación de la actividad.

ANEXO 9 TÉCNICA DE ANIMACIÓN UTILIZADA EN TALLER METODOLÓGICO

Tomada del libro con ligeras adecuaciones: "Técnicas participativas de educadores cubanos" Tomo 1. P. 25

Editado por el CIE "Graciela Bustillos" con el auspicio de las Agencias de Cooperación, Pan por el Mundo y el Instituto de Cooperación de la Asociación de Adultos de Alemania

Título: **¿Quién es?**

Objetivo: **Reconocer cualidades y estimular a los integrantes de un grupo.**

Materiales: **tarjeta y medallas.**

Desarrollo

A cada miembro del grupo se le entrega una tarjeta con una cualidad positiva, y él debe identificar quién es el compañero que reúne dicha cualidad.

Tan pronto todos hayan terminado la identifican, harán entrega de la tarjeta a la persona que ellos consideran que posee esa cualidad.

Aquel compañero que ha recibido más tarjeta, será condecorado como el "MÁS INTEGRAL"

ANEXO 10 TÉCNICA DE REAFIRMACIÓN DEL CONOCIMIENTO UTILIZADA EN LA ACTIVIDAD DEMOSTRATIVA

Tomada del libro con ligeras adecuaciones: "Técnicas participativas de educadores cubanos" Tomo 1. P. 72

Editado por el CIE "Graciela Bustillos" con el auspicio de las Agencias de Cooperación, Pan por el Mundo y el Instituto de Cooperación de la Asociación de Adultos de Alemania

Título: **La tendedera**

Objetivo: **Ejercitar contenidos**

Materiales: **Hojas, cordel o un alambre fino y palitos para tender**

Desarrollo

Se prepara previamente en las hojas o cartulinas las palabras que nombran todo los elementos del Expediente y otras que no se incluyen. Cada hoja será una pieza de ropa. Las que se incluye son piezas a tender y las que no son piezas sucias que se guardan.

Se distribuyen las piezas entre todos los directores.

La autora de la investigación cuelga la primera pieza de ropa, que es la hoja que tiene escrito la palabra: expediente.

Después cada director debe al lado aquellas hojas que tienen palabras que se incluyen en el Expediente.

Se debate si están todas las palabras incluidas.

Palabras a incluir

(Fecha, promovente, dirección particular, no. de expediente, asunto planteado, gestiones realizadas aspectos verificados y acciones a acometer, conclusiones, vía utilizada para ofrecer la respuesta (personal, carta, teléfono, otras), grado de razón (total, en parte, sin razón), grado de satisfacción (conforme, inconforme).

Palabras que no se incluyen

(Tiempo utilizado en la entrevista, firma, carné de identidad)

ANEXO 11 TÉCNICA DE UTILIZADA EN EL SEMINARIO-TALLER

Tomada del libro con ligeras adecuaciones: "Trabajo grupal: apuntes para una reflexión". Página 171

Editado por el CIC-DECAP con el auspicio de las Agencias de Cooperación, Pan por el Mundo y la Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo. La Habana, 2002

Título: **La definición**

Objetivo: **Analizar definiciones relacionadas con la atención a la población**

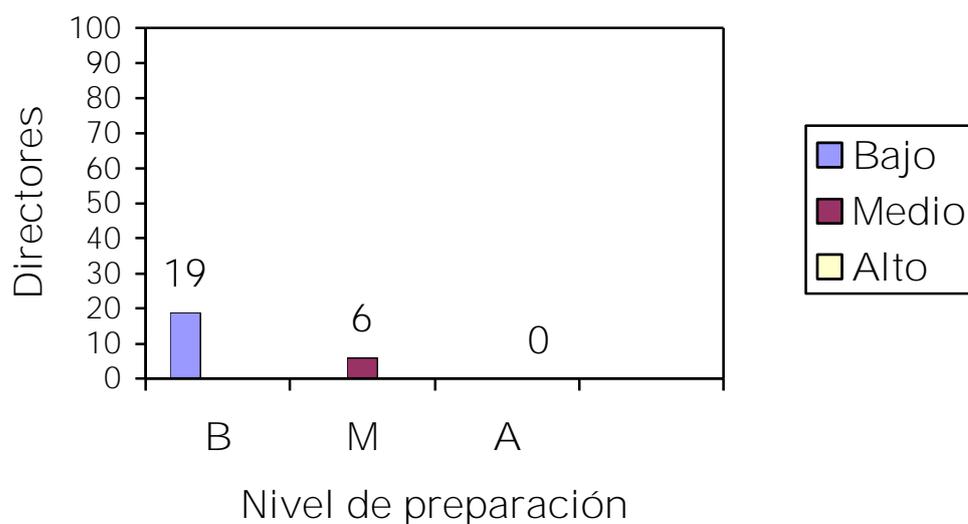
Materiales: **tarjetas y plumones**

Desarrollo

Se les entrega a los directores definiciones de conceptos relacionados con el Sistema de Inspección y otras en blanco por si desea añadir algunas. Cada uno debe leer las definiciones que le correspondieron y reflexionar sobre el significado de las mismas. Seleccionar aquellas que están directamente relacionadas con el tema de atención a la población. Se expone en plenaria y argumenta su selección. Resumir los aspectos que identifican la atención a la población como parte del Sistema de Inspección.

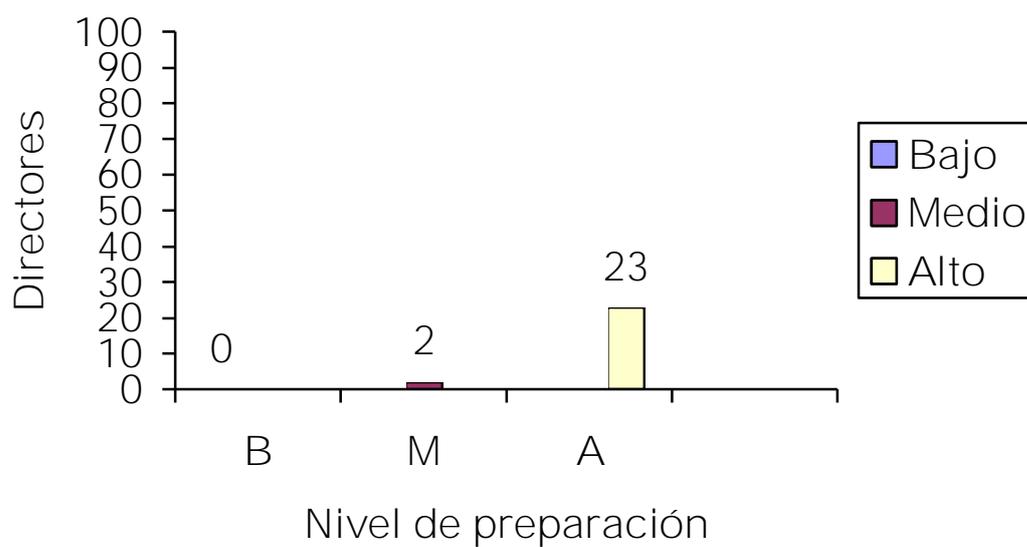
ANEXO 12a. RESULTADOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN VIRTUD DE QUE PUEDAN REALIZAR UNA LABOR PROFESIONAL MÁS EFECTIVA (ANTES).

Nivel de preparación de los directores

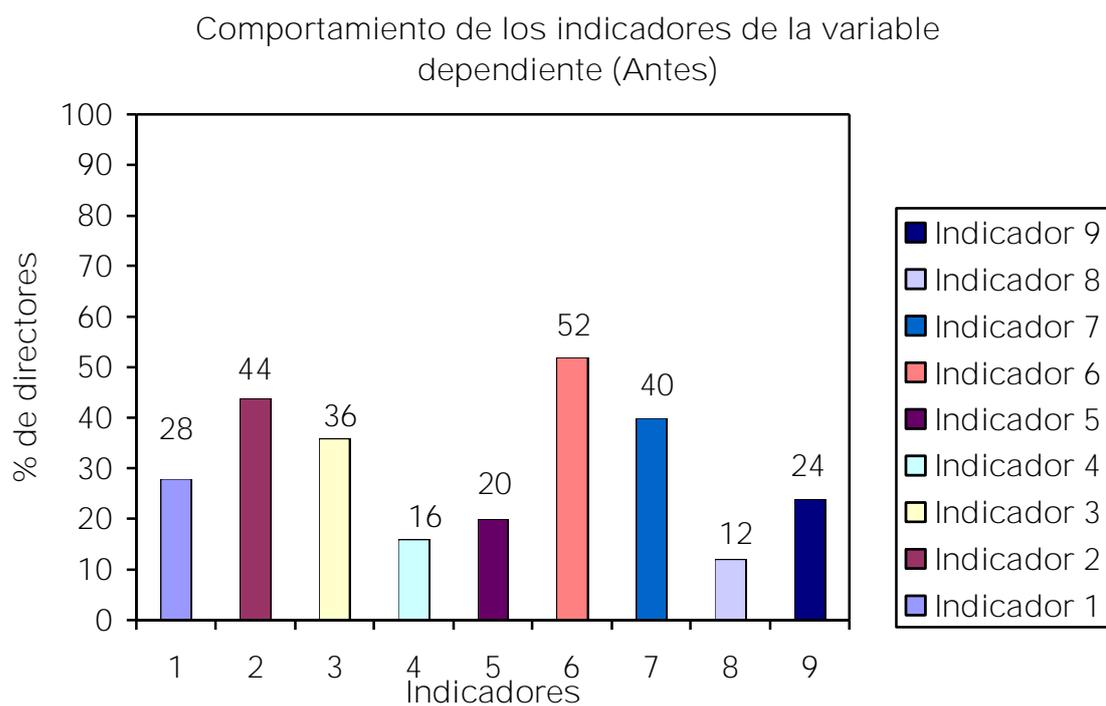


ANEXO 12b. RESULTADOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN VIRTUD DE QUE PUEDAN REALIZAR UNA LABOR PROFESIONAL MÁS EFECTIVA (DESPUÉS).

Nivel de preparación de los directores

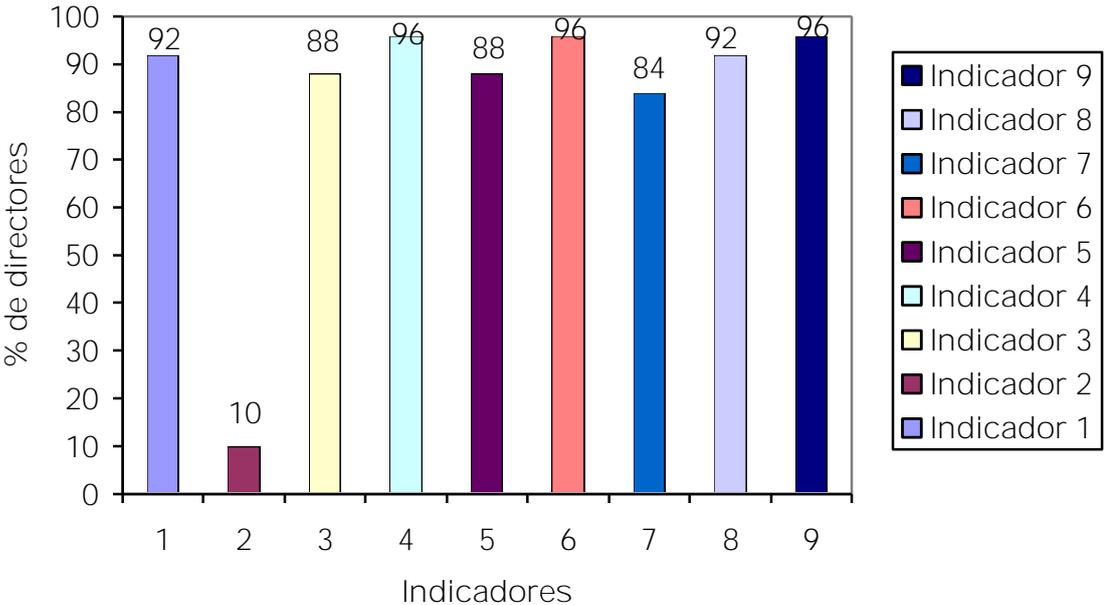


ANEXO 13a. COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN VIRTUD DE QUE PUEDAN REALIZAR UNA LABOR PROFESIONAL MÁS EFECTIVA (ANTES).



ANEXO 13b. COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN VIRTUD DE QUE PUEDAN REALIZAR UNA LABOR PROFESIONAL MÁS EFECTIVA (DESPUÉS).

Comportamiento de los indicadores de la variable dependiente (Después)



ANEXO 14. RESULTADOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN VIRTUD DE QUE PUEDAN REALIZAR UNA LABOR PROFESIONAL MÁS EFECTIVA (ANTES Y DESPUÉS).

Preparación de los directores

