

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

***EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE
DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE LA
SECUNDARIA BÁSICA***

AUTORA: Lic. Oria Eneida Pérez Cruz

FOMENTO

2010.

por siempre

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

“CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ”

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

***EL DESARROLLO DE HABILIDADES
DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES
DE LA SECUNDARIA BÁSICA***

AUTORA: Lic. Oria Eneida Pérez Cruz

TUTOR: MSc: Pablo Urbano Rivero Turiño

2010

Pensamiento

“La preparación de los ciudadanos de un país, para su adecuado desempeño es una de las necesidades más importantes a satisfacer en cualquier sociedad, lo que se convierte en su problema esencial”.

(Álvarez de Zayas, C.A., 2000:15)

AGRADECIMIENTOS

A las personas en quienes encontré ese destello de bondad y dedicación para no detenerme.

A mi familia, incondicional, comprensiva, tolerante, que me estimuló y apoyó en los momentos difíciles que hicieron peligrar este empeño compartido.

A mis compañeros, mi tutor, a los profesores de la maestría, a las instituciones y los amigos que ayudaron a dar vida a este sueño que por fin hoy se hace realidad.

En fin a esta Revolución que me dio la oportunidad de elevar mi nivel científico, y estar mejor preparado para enfrentar el desafío de la educación y formación de las nuevas generaciones de cubanos.

A todos, gracias.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a quienes aman y fundan, a los que están seguros que hay sobre la tierra más flores que serpientes, a los que ven en el cielo más nubes azules, que oscuridades anunciadoras de huracán.

A mi mamá y mi papá, por su ayuda en todo momento y su preocupación constante.

A mi hijo por cultivar en mí, el empeño inagotable de ir tras sueños realizables y ahuyentar de mi camino las utopías.

SÍNTESIS

La capacitación de los dirigentes de la Secundaria Básica, adquiere una singular importancia por la necesidad que existe de que la educación asuma el papel que le corresponde en la sociedad. Se hace necesario garantizar en los dirigentes una preparación teórica, con bases científicas para que puedan ejercer la función de dirección con eficiencia. Como parte de esa capacitación, el dirigente debe apropiarse de las habilidades de dirección que le permitan un mejor desempeño de su rol. La presente tesis, tiene como **objetivo** validar una estrategia de capacitación que contribuya al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la ESBU: "Mártires de la Familia Romero". En la estrategia radica la principal contribución de la investigación, que posee como elemento novedoso la conjugación del rol protagónico de los sujetos que se intenta transformar, el uso de procedimientos del enfoque problémico y la autovaloración como mecanismo para impulsar la mejora. El estudio se realizó en una población de nueve dirigentes del referido centro escolar. Se utilizaron métodos del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel matemático o estadístico. La evaluación de la efectividad de la estrategia se realizó a partir de un pre-experimento con diseño de pre-test y post-test, el cual permitió comprobar sus potencialidades transformadoras. La validación de la estrategia de capacitación mostró niveles superiores en la preparación de los dirigentes de esta secundaria básica y evidenció que los integrantes de la muestra se encuentran en los niveles deseados.

TABLA DE CONTENIDOS	PÁGINAS
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: REFLEXIONES TEÓRICAS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA.	
1.1. El proceso de capacitación. Habilidades de dirección en los dirigentes de Secundaria Básica.	11
.	
1.2 Conceptos de Estrategia. Su evolución.	25
1.3 La estrategia de desarrollo para las instituciones escolares. Enfoques actuales en la concepción estratégica.	33
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA.	
2.1. Análisis de los resultados del pre-test.	38
<hr/>	
2.2 Fundamentación y presentación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.	44
<hr/>	
2.3 Presentación de la estrategia de capacitación.	48
2.4 Evaluación de la efectividad de la estrategia de capacitación a los dirigentes de la Secundaria Básica a partir de su implementación en la práctica.....	70
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las condiciones históricas concretas en que vive el mundo contemporáneo están notablemente marcadas por complejos procesos de cambio, transformaciones o reajustes sociales que acontecen, a los que muchas veces se asocian intentos o realización efectiva de una reforma de las políticas educativas y a la revisión de algunos valores sociales en los que se sustentan esas políticas; surgiendo diferentes métodos y estilos de dirección en correspondencia con el desarrollo económico alcanzado.

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

El poder y la dirección constituyen premisas decisivas de la construcción de la sociedad socialista. Es notorio, que la tesis acerca del enorme papel creador de la dirección, por vez primera, ha sido formulada en una doctrina íntegra por la ciencia marxista. Bajo el socialismo, la dirección constituye el proceso de la actividad consciente de los hombres, cuya eficiencia depende de cómo, al resolverse cada tarea concreta, se consideran las regularidades del desarrollo de la sociedad. La comprensión de estas particularidades tiene una enorme significación para la organización de la dirección de la sociedad.

El trabajo directivo supone que existan especialistas profesionales que se dediquen a realizarlo. No obstante, la capacidad y habilidad de ejecutar el trabajo de dirección no surge de por sí. Según palabras de V. I. Lenin, citadas por Omarov A. M. (1977:2) "El arte de gobernar no cae del cielo ni proviene del Espíritu Santo y por el hecho de que determinada clase avanzada no se vuelva de pronto capaz de gobernar". Las capacidades, habilidades y hábitos para dirigir se elaboran por medio de un trabajo largo y minucioso, y de la experiencia y la práctica. Lenin planteaba que: "hay que aprender a dirigir, ya que la labor de dirección exige cualidades especiales y que no se puede dirigir

sin conocer la ciencia de la dirección: Por ello, la necesidad imperiosa de integrar un aparato de dirección culto y calificado". (Ibídem).

En el logro de una cultura general integral, el Sistema Nacional de Educación desempeña un papel fundamental, por tanto es una prioridad la preparación de sus dirigentes y que se cumplan cabalmente con las funciones de la dirección, lo cual garantizará la continuidad histórica de la Revolución.

La educación integral de los adolescentes, portadores de valores humanos y revolucionarios, que necesita la sociedad requiere de una dirección compuesta por profesionales de la educación, formados en función de esos objetivos y que tengan cultura política, que dominen el arte y la ciencia de la dirección, que posean habilidades para dirigir y para enfrentar cada situación que se presente. Por eso, para llevar a cabo su actividad el sujeto de dirección tiene que ejecutar un conjunto de habilidades generales que le permita la efectividad de sus funciones en la Secundaria Básica.

El cumplimiento de esta aspiración adquiere matices particulares en la contemporaneidad, ya que como consecuencia de las afectaciones sufridas durante el período especial, se han arraigado en la práctica cotidiana, manifestaciones que pueden resultar contraproducentes en relación con los objetivos a los cuales se orienta el proceso y que pueden poner en peligro el futuro de la Revolución.

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

Tales consideraciones, dejan clara la necesidad de impregnar en los dirigentes un acervo teórico con bases verdaderamente científicas, para que puedan ejercer la función de dirección con eficiencia y eficacia.

Resulta significativo que para desarrollar esta labor de dirección de una manera científica, el dirigente debe apropiarse de las habilidades de dirección que le permitan un mejor desempeño, es por eso que desde el Triunfo de la Revolución, Fidel ha insistido en la preparación de ellos.

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

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

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

Tal es el caso de la presente investigación, en la que se presenta una propuesta de solución a la problemática detectada en el municipio Fomento donde la autora de esta tesis, ha podido constatar limitaciones en relación con el desarrollo de las habilidades de dirección de los dirigentes de la Secundaria Básica "Mártires de la Familia Romero" que han sido corroboradas en el diagnóstico realizado con la aplicación de métodos científicos como la observación, la encuesta y el análisis de documentos.

Estas limitaciones se orientan a las habilidades de: trabajo en equipo, toma de decisiones, delegación de autoridad, desarrollo de reuniones y diseño de

planes de trabajo. Las mismas se manifiestan a partir de la expresión de regularidades en la actuación de los dirigentes, como las que a continuación se precisan:

- ☆ La poca utilización del trabajo en equipos y comisiones de trabajo al orientar las tareas de la enseñanza.
- ☆ Uso de un estilo de dirección autocrática, caracterizada por una relación vertical directivo - subordinado.
- ☆ Limitaciones para seleccionar alternativas de soluciones viables y aplicables al contexto en que se presentan.
- ☆ Dificultades para determinar tareas delegables y no delegables.
- ☆ Dificultades en la determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades de la enseñanza.
- ☆ Se observan limitaciones en el manejo de posibles conflictos y en la atención diferenciada a cada docente.
- ☆ Omisión de momentos que caracterizan el desarrollo de la reunión.
- ☆ Carencias en el dominio de la secuencia de operaciones que estructuran las referidas habilidades.

A partir de las reflexiones que se han venido presentando, aflora una evidente contradicción entre la necesidad de preparar a los dirigentes e incidir de modo específico en el desarrollo de sus habilidades de dirección y las limitaciones que se presentan en la práctica, lo que ha condicionado la definición del siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica?

Se determina como **objeto de estudio**: el proceso de capacitación a los dirigentes y como **campo de acción**: el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.

Al respecto se traza como **objetivo general**: validar una estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.

Preguntas científicas:

- 1-¿Qué fundamentos teóricos sustentan el proceso de capacitación y desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica?
- 2-¿Cuál es el estado actual de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica “Mártires de la Familia Romero del municipio Fomento?
- 3-¿Qué característica deberá tener la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica “Mártires de la Familia Romero” del municipio Fomento?
- 4-¿Qué resultados se obtendrán de la aplicación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica “Mártires de la Familia Romero” del municipio Fomento?

Tareas científicas:

- 1- Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de capacitación y desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.
- 2- Diagnóstico del estado del estado actual de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica “Mártires de la Familia Romero” del municipio Fomento.
- 3- Elaboración de una estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica “Mártires de la Familia Romero” del municipio Fomento.
- 4- Aplicación de una estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica “Mártires de la Familia Romero” del municipio Fomento.

5- Validación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica “Mártires de la Familia Romero” del municipio Fomento.

Para desarrollar las tareas se tuvieron en cuenta los métodos siguientes.

Del nivel teórico:

Análisis y Síntesis: Se empleó fundamentalmente para determinar las ideas esenciales que permitieron conformar el marco teórico referencial. Valorar distintos criterios y asumir posiciones respecto a ellos. Además permitió el análisis de cada una de las habilidades de dirección y su integración en el proceso de capacitación de los dirigentes de la Secundaria Básica.

Inductivo y Deductivo: Se aplicó para conocer hasta dónde ha llegado la capacitación de los dirigentes, así como la determinación de regularidades y arribar a conclusiones generalizadoras.

Histórico y Lógico: Se utilizó para el análisis de la evolución del desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, establecer regularidades en el contexto histórico actual y en determinar procedimientos lógicos.

La Modelación: Posibilitó el diseño de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, así como el establecimiento de las relaciones entre las características de las habilidades.

Sistémico: Posibilitó la determinación de las dimensiones, indicadores, métodos e instrumentos y los nexos entre las diferentes partes de la memoria escrita.

Del nivel empírico:

La entrevista pedagógica: Permitted obtener información acerca del dominio que poseen los dirigentes acerca de las invariantes funcionales que estructuran cada habilidad y su secuencia de ejecución.

La **observación pedagógica:** Permitted constatar el estado real del desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica

“Mártires de la Familia Romero”. A tales efectos, se aplicó como instrumento fundamental la guía de observación a las reuniones del Consejo de Dirección.

El análisis de documentos: Permitió analizar el producto de la actividad de los dirigentes de la Secundaria Básica en el nivel de desarrollo de las habilidades para el diseño de planes de trabajo.

El pre- experimento: Se utilizó con el grupo experimental seleccionado, donde se aplicó la variable propuesta y se comprobó las transformaciones que sufrió la capacitación de los dirigentes, en relación con el desarrollo de habilidades de dirección. Estos resultados fueron comparados (pre-test y pos-test) con la misma muestra.

Método empírico.

Método	Técnica	Instrumento
Observación pedagógica	Participante	Guía de observación
Entrevista pedagógica	Individual	Guía de entrevista
Análisis documental	Muestreo a documentos	Guía de análisis documental.

Del nivel matemático - estadístico:

Cálculo porcentual: Permitió reflejar los resultados de los instrumentos aplicados.

La estadística descriptiva: Se empleó para reflejar la información a través de gráficas y tablas.

La **población** de la investigación está constituida por 22 dirigentes de Secundaria Básica del municipio Fomento y se escogió como **muestra** 9 de ellos, de la ESBU “Mártires de la Familia Romero”, lo que representa el 40,9 % de la población.

Al caracterizar brevemente la muestra se puede plantear que la estructura de dirección de este centro está constituida por el director, el cual tiene 10 años de experiencia de dirección; tres jefes de grados, con 2 años de experiencia cada una y graduadas de nivel superior, en una especialidad específica; un vicedirector administrativo, con 6 años en el cargo y 12. grado como nivel cultural; cuenta además con un secretario docente con 14 años en el desarrollo de estas funciones y graduado de nivel superior. También, a los dirigentes de

las principales organizaciones del centro, el núcleo del PCC, el comité de base de la UJC y la sección sindical. De la muestra 4 son mujeres y 5 hombres.

Variable propuesta: Estrategia de capacitación

“Se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos”. (Armas, N., 2005:9).

La estrategia de capacitación que se propone para desarrollar las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, se distingue por: uso de procedimientos que propician el rol participativo y protagónico de los sujetos sobre los cuales se pretende lograr la transformación; la autoevaluación como mecanismo para impulsar la transformación y el enfoque problematizador de las acciones estratégicas.

.Variable operacional: Nivel de desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.

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

La autora entiende por nivel de desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, a la capacidad que poseen estos para trabajar en equipos, tomar decisiones oportunas, delegar tareas, realizar reuniones y diseñar planes de trabajo.

Operacionalización:

Dimensiones	Indicadores
Cognitiva.	1.1 Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica.
	1.2 Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución.
Procedimental.	2.1 Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.
	2.2 Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.

Novedad científica.

La estrategia de capacitación que se propone para desarrollar las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, se distingue por: uso de procedimientos que propician el rol participativo y protagónico de los sujetos sobre los cuales se pretende lograr la transformación; la autoevaluación como mecanismo para impulsar la transformación y el enfoque problematizador de las acciones estratégicas.

Aporte práctico.

La significación práctica de la investigación radica en la estrategia de capacitación orientada a contribuir al desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica. Contribuye a la formación de dirigentes profesionales de la educación con una adecuada cultura política, que dominen el arte y la ciencia de la dirección, que posean habilidades para dirigir y para enfrentar cada situación que se presente. Esta investigación permite controlar y evaluar el avance en el desarrollo de las habilidades de dirección, promover e instrumentar vías de preparación para los dirigentes necesarios, estimular la reflexión y profundizar sobre la importancia del tema, así como trazar estrategias de capacitación adecuadas.

El informe consta de introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones. En la introducción se exponen las principales categorías del diseño teórico, así como aspectos relacionados con la fundamentación del problema, la novedad de la investigación y el aporte. El desarrollo se estructuró en dos capítulos: en el primero se presentan algunas reflexiones teóricas en relación con el proceso

de capacitación de los dirigentes de la Secundaria Básica y se particulariza en el desarrollo de habilidades de dirección. En el segundo aparecen los resultados del pre-test, la fundamentación y presentación de la propuesta, así como el análisis de los resultados del pos- test.

CAPÍTULO # 1: REFLEXIONES TEÓRICAS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA

En el presente capítulo, se presentan los principales resultados obtenidos a partir de las reflexiones sobre los fundamentos teóricos. En tal sentido, ha sido necesario profundizar en el objeto de estudio identificado como el proceso de capacitación de los dirigentes, hasta particularizar en el desarrollo de habilidades de dirección de los dirigentes de la Secundaria Básica.

1.1 El proceso de capacitación. Habilidades de dirección en los dirigentes de Secundaria Básica

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

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

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

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

Nadie cuestiona la necesidad de la dirección, fundamentada científicamente, se comprende que las exigencias de esta actividad especial no fueron iguales para las diferentes formaciones socioeconómicas por las que ha transitado la humanidad: Comunidad Primitiva, Esclavismo, Feudalismo, Capitalismo y Socialismo, se comprende por tanto que, en la medida en que se han desarrollado nuevos modos de producción, la dirección ha requerido nuevas exigencias y formulaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

A partir de las ideas anteriores, queda claro que la dirección es un proceso muy necesario, al tiempo que complejo por lo que exige de capacitación especializada de quienes lo ejecutan y que esta, no se circunscribe a conocimientos relacionados con la especialidad del área de trabajo que dirige, sino que incluye elementos de la propia ciencia de la dirección cada vez más sistematizada y desarrollada. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores, manejo del capital de trabajo, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos.

Katz, en un trabajo "clásico" publicado originalmente en 1955, con una versión revisada en 1974, plantea que "los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas, y conceptuales". - Katz, Robert L. (1974: 32).

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

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

Al profundizar en la literatura especializada en el tema de la capacitación puede encontrarse una muy diversa gama de criterios y formas de asumir el término.

En dirección similar pueden encontrarse criterios de investigaciones desarrolladas por diversos autores. Según López Ruiz M. M. (1990:32) capacitación: "(...) es el proceso que utiliza un procedimiento planeado encaminado a modificar conductas, comportamientos y aumentar destrezas".

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

programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad”.

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

Al analizar las definiciones anteriores, puede inferirse como aspecto de interés que la capacitación constituye un proceso que no se da por generación espontánea, sino que tiene objetivos intencionalmente determinados y que se orienta al desarrollo de conocimientos, actitudes, comportamientos, destrezas, que sitúan al adulto en mejores condiciones de participar activamente en la sociedad y en el ámbito laboral en que se desempeña o para el rol y la función para la que se capacita. En el ámbito específico de la dirección, ha constituido uno de los procesos a los que más se ha prestado atención en la formación de los dirigentes, ya que todo sujeto que enfrenta tareas de dirección debe desarrollar un proceso continuado de perfeccionamiento y modificación de sus conductas, habilidades, conocimientos, actitudes, que lo sitúe en mejores condiciones de cumplir con el encargo social que se le ha asignado.

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

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

En consecuencia, se asume la unidad entre lo instructivo y lo educativo en la capacitación, de modo que como todo proceso formativo es: “un proceso

totalizador que integra en una unidad dialéctica lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador y que tiene como objetivo preparar al hombre (...)” (Álvarez de Zayas, C. ,1999: 143).

Desde las reflexiones que se han venido presentando, la autora de la tesis asume la definición que expresa que “la capacitación es un proceso organizado y dirigido conscientemente, que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, habilidades y capacidades a uno o varios sujetos en un período de tiempo determinado” (López Ruiz, M., 1990).

Acerca de las características de la capacitación a dirigentes se asumen los siguientes requerimientos:

- ✧ El carácter diferenciado, teniendo en cuenta las necesidades de cada sujeto involucrado, de los grupos y el cuadro.
- ✧ Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas, a partir del intercambio de experiencias en un proceso de desarrollo consciente de conocimientos, habilidades y valores. El método, la forma y el medio caracterizan el proceso.
- ✧ Carácter práctico, se trata de actuar, fundamentalmente, en las habilidades y actitudes para poner al dirigente en condiciones de trabajar con su colectivo.
- ✧ Trabajo en grupo, el cual potencia los resultados y el incremento de las ideas, en la concepción surgimiento de alternativas de solución a los problemas.
- ✧ Posibilidad constante de retroalimentación, ofrece la posibilidad de una continua autovaloración como elemento regulador para el cambio de comportamiento.
- ✧ Evaluación permanente, vinculada a determinar la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en los dirigentes. Su carácter debe ser de diagnóstico procesal y sistémico, se evalúan los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa.

Estas características deben tipificar la capacitación en el proceso de dirección de los dirigentes de la Secundaria Básica, como elementos esenciales, las que

se tendrán en cuenta al implementar la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección.

En esta última década se ha llamado fortalecer el papel de la Secundaria Básica, lo que conlleva indudablemente a un cambio de métodos y estilos de trabajo de la enseñanza, por ello es necesario y urgente, capacitar a los dirigentes, teniendo presente como objetivo esencial el enriquecimiento cada vez más de las cualidades, habilidades, capacidades y modo de actuación de estos en el proceso de dirección.

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

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

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

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

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

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

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

En primer lugar, parece necesario precisar qué se entiende por **habilidades de dirección**. Al respecto son de utilidad las consideraciones de Gómez, R. (2006: 13). Cuando expresó: “(...) la capacidad que tiene el dirigente para realizar cualquier actividad de dirección, sobre la base de las experiencias anteriormente recibidas dado por la práctica del momento histórico concreto en que se desenvuelve el sujeto y los conocimientos que recibe de acuerdo a las diferentes formas que adoptan los programas empleados”.

La autora coincide con Gómez, R. en que la experiencia adquirida y el momento histórico concreto en que el sujeto desarrolla su actividad de dirección, influyen y determinan, en cierta medida, la naturaleza de las acciones que despliega, sin embargo, prefiere no identificar las habilidades directivas con las capacidades, ya que las primeras se distinguen de las segundas por el nivel de automatización que alcanza el sujeto en la ejecución. Asimismo, es importante destacar que las capacidades, a diferencia de las habilidades, se forman indirectamente, pues a ellas las distingue su carácter de integración de conocimientos, habilidades, hábitos y otros procesos psicológicos de la personalidad.

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

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

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

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

A. Codinas Jiménez, (2009) preparó una lista de habilidades que consideró fundamentales para un trabajo directivo efectivo. En la lógica seguida por el referido autor arribó a una propuesta estructurada por las 10 habilidades siguientes: “dirección o enfoque estratégico, comunicación interpersonal, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipos, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones,

administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia de cambio”.

Tomando como referencia estudios antecedentes, se proponen las habilidades que se deben desarrollar en los dirigentes de la Secundaria Básica, para lo cual se tiene en cuenta el incremento constante del papel dirigente de esta institución en la sociedad.

Ellas son: desarrollo de reuniones, delegación de tareas, toma de decisiones adecuadas (acuerdos), trabajo en equipos y diseños de planes de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es importante tener en cuenta que centrarse en las habilidades, que anteriormente se plantearon, no niega la necesidad de que el dirigente tenga que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su organización, entre otros aspectos técnicos o funcionales. El análisis de las habilidades directivas tiene que asumirse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones: Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

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

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

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

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

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

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

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

☆ **Habilidad inicial:** el sujeto conoce lo que va a hacer, sigue pasos para

la ejecución, pero estos carecen de secuencia y no se corresponden con el sistema de invariantes funcionales que se les presentó.

- ☆ **Habilidad insuficientemente desarrollada:** el sujeto conoce lo que va a realizar y la secuencia de invariantes funcionales que se le presentó, pero no puede ejecutar dichos pasos o elementos.
- ☆ **Habilidad general:** el sujeto conoce lo que va a hacer, conoce la secuencia de invariantes funcionales y las utiliza, pero no ejecuta todos los elementos correctamente.
- ☆ **Habilidad desarrollada:** conoce lo que va a hacer y la secuencia de invariantes funcionales y ejecuta con eficiencia todos los elementos.
- ☆ **Maestría:** conoce lo que va a hacer y la secuencia de invariantes funcionales y ejecuta con eficiencia y perfección dicha secuencia y la aplica en condiciones nuevas con independencia.

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

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

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

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

Resulta de gran valor enfatizar una vez más en la necesidad de que se

distingan las relaciones entre las habilidades, los hábitos y las capacidades con el proceso pedagógico. Las habilidades y los hábitos son resultado directo de este proceso y se forman durante el mismo, mientras que las capacidades se forman indirectamente.

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

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

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

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

Las cuestiones teóricas acerca de la formación y desarrollo de las habilidades se expresan en las que de modo específico se vinculan a la actividad de dirección de los dirigentes de la Secundaria Básica.

1.2 Conceptos de Estrategia. Su evolución.

El concepto “estrategia” es antiguo, tiene su origen en el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, strategia; de estrategos, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto. James Brian Quinn, (1980), en su

libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder) y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Más recientemente Stoner definió: “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso”.Stoner J. (1989:23)

Su aplicación en el sector económico, ocurre con la teoría de juegos de Von Neumann y Morgenster en el año 1944, en ambos casos con la idea de la competición, de la actuación frente al adversario para lograr objetivos predeterminados. Con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976) llega el término al campo de la administración., como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos.

A partir de aquí, ha sido uno de los conceptos que más atención ha centrado en los últimos tiempos, tanto para los estudiosos de la dirección de empresas como para los directivos responsabilizados con materializarlas, de ahí que existan las más variadas definiciones según el autor de que se trate. A manera de ejemplo se puede citar:

“Es un patrón o modelo de decisiones que:

- 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas;
- 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas;
- 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía;
- 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y,

5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades”.

(Andrews, B. 1980: 43).

“La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico”. (Menguzzato y Renau, 1984: 75).

Dirección estratégica: Es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, concentrando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno.

Planeación estratégica: Proceso formalizado de planeación a largo plazo que permite definir y alcanzar las metas de la organización. Es una actividad de alto nivel directivo que da coherencia a todas las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas.

En tal sentido, la autora coincide con el criterio planteado por Rodríguez González y Alemañy Ramos, 1998: “La Dirección Estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”.

Lo más importante de la dirección estratégica no es la forma de hacerla, sino la intención de quienes la practican. Se pueden tener múltiples formas para concebir la dirección estratégica y tantos modelos como investigadores dedicados al tema, pero poco se logra si quienes deben desarrollarla no poseen una bien definida intención estratégica, pues esta última puede llegar a superar hasta la falta de algunos de los modelos y formas estratégicas que adoptemos en nuestra gestión de dirección.

La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas.

¿Cómo lograrlo?

- Haciendo conciencia de que toda estrategia implica cambios.
- Definiendo con claridad una visión estratégica que nos permita ver más allá de lo inmediato.
- Colocando en el centro de atención la capacidad estratégica de quienes tienen la responsabilidad de conducir a la organización y transformarla.
- Teniendo la flexibilidad como un principio básico para comprender las diferentes posiciones de cambios que se operan en el ámbito de la escuela y su entorno.
- Aplicando correctamente los métodos de diagnóstico que permitan identificar y conocer entre otros las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas propiciadas por el entorno, sobre la base de los cuales se construirán los escenarios futuros.

Sin embargo, la mejor forma de desarrollar la dirección estratégica es mediante la elaboración de estrategias, por tanto, se puede definir a esta como un plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado, de acuerdo con las condiciones actuales y futuras que ofrezcan una posición ventajosa.

Pero la estrategia cobra su sentido de planificación cuando esta intención de dominar y alcanzar el destino de la institución, concentrado en la estrategia se puede realizar en el marco de la planeación estratégica.

Después del desarrollo de la ciencia de la dirección es que las organizaciones empezaron a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planeación sistemática. Por otra parte en el pasado las organizaciones podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día el entorno no lo permite, producto de los cambios globales en la política, la economía, en el desarrollo tecnológico, y en los valores que alteran el ambiente de las organizaciones.

En este contexto dinámico, la planeación estratégica se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en que el entorno siempre será un reto incierto, por sus constantes e inevitables cambios.

El proceso de planeación estratégica está compuesto por un conjunto de procesos organizacionales e interacciones individuales, clave esta que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. Se caracteriza por la calidad de la información; los métodos e instrumentos analíticos; el grado de aceptación de los actores, considerando el factor humano como un actor más del proceso. Existen varios autores que se ha referido a ello, entre estos se encuentran: Stoner, J (1995); Mintzberg, H (1988); Manso, F (1995); Robins (1994); Machuca (1995); Al analizar lo expuesto por cada uno sobre las estrategias, se pueden encontrar elementos comunes, entre los más importantes se encuentran:

- La planificación estratégica se centra en el futuro de las instituciones.
- Posee carácter de proceso.
- Concibe a la organización en estrecha relación con su entorno.
- Tiene como propósito fundamental el logro de los objetivos de la organización.

La planificación estratégica incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que se hace un llamado a la comunidad organizacional en su proceso de planificación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada. Entonces, ¿quién debe participar en la planeación estratégica?

Es necesario tener el apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de manera visible, sin embargo, todos los miembros de la organización de alguna manera deben participar y ser involucrados en el proceso de planeación.

Tendencias de la dirección estratégica en los centros educativos

Así, los roles y funciones del docente tienen que cambiar en una sociedad del conocimiento, mediada por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, donde el reto está en que cada individuo se convierta en un aprendiz activo y autorregulado, para enfrentar el ritmo acelerado de los cambios en la producción del saber y pueda seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

Pero al mismo tiempo, no puede desconocerse que los problemas a resolver por el personal pedagógico abarcan también, y de forma esencial, la conducción de los procesos de apropiación de los logros de la ciencia y la tecnología, la formación humanista, ciudadana y ambientalista, la construcción de la equidad, la promoción de los ideales de democracia, justicia y paz, entre otros muchos, con el propósito de enfrentar los conflictos globales que sufre hoy la civilización.

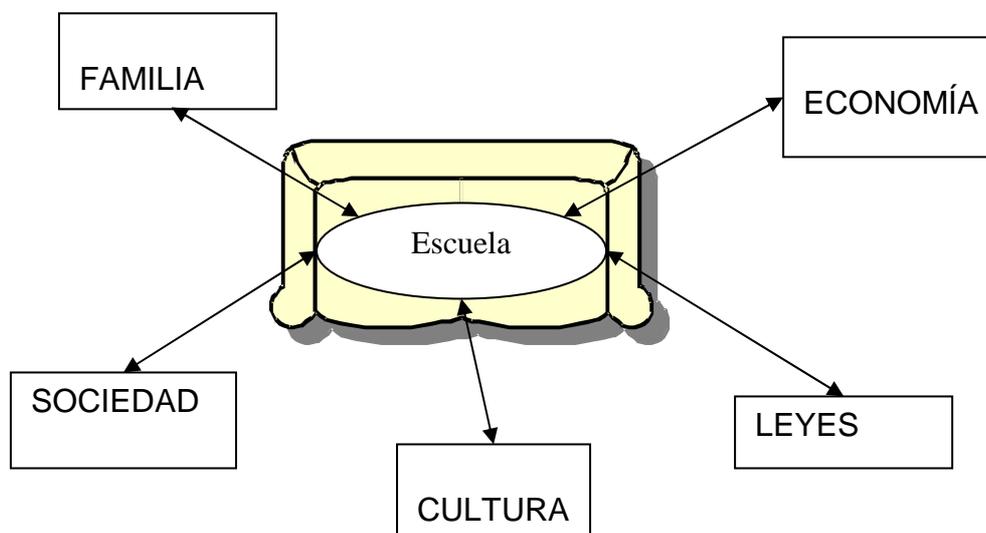
Estudiar, conocer y utilizar la dirección científica es una necesidad para la implantación del sistema de dirección. Esto es así porque la teoría abre el camino a la práctica y permite enfocar de modo científico la dirección de la sociedad socialista. Esto cobra mayor fuerza en las condiciones actuales, en las que el pueblo enfrenta nuevos retos en la construcción del socialismo en las que aumenta el papel rector del dirigente, organizado sobre principios generales del sistema social, donde se quiere construir la sociedad más culta del mundo, con una cultura general integral. Al respecto Castro, F. (2000: 2) expresó: “La cultura general debe ser integral, no podría concebirse sin cultura política, ni esta sin conocimientos de la historia de la humanidad, su desarrollo, sus frutos y enseñanzas; sin conocimiento de la política internacional y la economía mundial, sin conocimientos básicos de las principales corrientes filosóficas desarrolladas por el hombre, así como de los avances de la ciencia moderna y sus probables consecuencias éticas y sociales”.

La tarea de organizar un sistema socioeconómico en el complejo mundo contemporáneo, no puede abordarse con el empirismo y la espontaneidad con que se acometían los estudios organizativos hace cincuenta años. La vertiginosa aparición de nuevos conocimientos, a partir del desarrollo alcanzado en las diferentes esferas de la ciencia y la técnica, nos coloca ante el reto de la necesidad de enfrentar un sistema de dirección mejor organizado,

y que este sea dirigido a partir del empleo de métodos y estilos de dirección que propicien el intercambio y la participación de todos los que participan en la base operativa y en la dirección de una estructura organizacional, que pretende ser competente y eficaz.

Para los cubanos, no hay duda alguna, su pensamiento estratégico, a diferencia de otros países del mundo, ha tenido que ser desarrollado bajo condiciones de enfrentamiento a un poderoso país, que no cesa en sus empeños de hacer de nuestra Cuba una colonia más de su imperio. Visto desde otra dimensión, los cubanos hemos tenido que aprender sobre la práctica a elaborar nuestras estrategias política, militar y social, teniendo como objetivo en primera instancia la defensa de nuestras conquistas y la nacionalidad cubana.

A estas y otras tantas situaciones no escapa la escuela, que como institución abierta recibe de la comunidad donde se enclava sus múltiples influencias, tanto positivas como negativas, a la vez que esta debe desarrollar también su sistema de influencias sobre los elementos que se encuentran en su entorno.



Tradicionalmente ha sido una constante, en los directivos educacionales en cualquier nivel de dirección incluyendo la administración de las escuelas, la preocupación por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo, en la actualidad esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno. La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia a largo plazo

de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos de un entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. No es hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas.

El desarrollo de la ciencia y la técnica, de la propia ciencia pedagógica; los cambios políticos y económicos en los procesos productivos y en el mundo laboral hacen envejecer los conocimientos que ofrece la escuela como institución escolar y hacen quedar rezagadas las formas organizativas de la institución, manifestándose de esta forma el necesario conflicto entre la obligada flexibilidad que se requiere para el perfeccionamiento continuo de la organización escolar y la necesaria estabilidad para efectuar los procesos pedagógicos que tienen lugar en la escuela y fuera de esta como continuidad de la labor formativa de las nuevas generaciones.

Ante la presencia inevitable de este conflicto, los directivos educacionales deben dar respuesta a las interrogantes que como expresión del análisis sistémico y dialéctico de la organización que dirigen surgen:

- ¿Cómo lograr la estabilidad requerida, ser eficiente sobre la base de esa estabilidad y a la vez ser flexibles?
- ¿Será realmente necesario ante los cambios vertiginosos del ambiente adaptar y cambiar los programas y currículos escolares?
- ¿Cómo puede la escuela responder a los cambios preparándose para ellos o adelantándose a ellos?

Estas interrogantes tendrían que ser respuestas en un primer momento de aproximación con una nueva pregunta, ¿no son los hombres los que idean y ejecutan ese movimiento transformador esos cambios? ¿Dónde se prepararon para ello y quién los preparó?

Es evidente, que con estas condiciones la escuela cumple su función social enmarcada en la formación del hombre para la vida, por tanto, hay que asumir un enfoque estratégico, definido como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio; lo que se ha plasmado en los conceptos

de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégicas, constituyendo su base fundamental.

El enfoque estratégico no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones tácticas y operacionales. Se caracteriza por los elementos siguientes:

- Planificación partiendo de las condiciones turbulentas.
- Construcción de escenarios alternativos para aclarar incertidumbres y futuros posibles y las fuerzas que lo conforman.
- Construcción de una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional.
- Intención de explorar la complejidad de la realidad.
- Priorizar los factores del entorno en relación con los internos.
- Preferencia por el nuevo comportamiento organizacional.
- Deseo del cambio para ajustar el rumbo de la organización.
- Propiciar la descentralización y crear la autonomía
- Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo y a la participación en las diferentes tareas de la gestión y la administración.
- Planificación, seguimiento y evaluación son considerados en forma integrada, como parte de un mismo proceso.
- Compromiso con los plazos largo, mediano y corto, en este orden de jerarquía.

Las reflexiones hasta este momento realizado, coloca ante la necesidad de responder:

¿Qué es dirección estratégica? ¿Qué es planeación estratégica?

1.3 La estrategia de desarrollo para las instituciones escolares. Enfoques actuales en la concepción estratégica

Las instituciones escolares asumen una función básica en el sistema socioeconómico en cualquier país, la formación de las nuevas generaciones, proporcionando a la sociedad lo que esta como demanda necesita. Sin

embargo, cada una de ellas constituye un sistema en sí misma, por cuanto está constituido por un conjunto heterogéneo de personas y grupos que presentan características psicológicas, sociológicas y culturales distintas con intereses y motivaciones no coincidentes, lo que hace que adopten actitudes y comportamientos diferentes.

Estas, entre otras razones, hacen que en la actualidad se insista en la necesidad de estudiar con profundidad (diagnosticar) la naturaleza misma que define la estructura interna de la escuela como organización, no solo como unidad docente – educativa donde tienen lugar los procesos pedagógicos, sino como unidad socio – política, donde se forma al hombre. Para que la escuela funcione bien es preciso que su organización escolar permita las relaciones entre los distintos grupos e individuos y se armonicen intereses; es decir, es necesario que se asuma a la escuela como una realidad socio – política, en la cual es necesario transformar a las personas en un sistema social coherente, dotado de sentido, de eficiencia y eficacia.

Para este propósito es necesario que el director de la institución escolar sea un líder, pues él tiene la responsabilidad de desarrollar la escuela que dirige, que es lo mismo proyectarse al futuro y para lograrlo ha de tener la dirección estratégica como fundamento de su gestión y la planeación estratégica como forma de actuar. De acuerdo con esto, queda claro que el liderazgo educacional, asociado a los correctos métodos de comunicación profesional garantizará el desarrollo estratégico de la institución, lo cual exige del líder combinar flexibilidad y estabilidad, o lo que es lo mismo “fusionar elementos contrapuestos”. ¿Cómo lograrlo?

Se considera que para lograrlo es preciso que se cumplan los objetivos de largo alcance, previamente propuestos mediante una concepción estratégica y se señala que esa concepción estratégica exige tres enfoques que se complementan:

- Enfoque de sistema: Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde dentro del sistema y sus relaciones con el entorno. Se logra con el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.

- Enfoque de contingencia: Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde el entorno y sus relaciones con el sistema. Se logra con el análisis de las oportunidades y amenazas que se presentan en la organización.
- Enfoque de cambio: Dado por las transformaciones necesarias en la organización para adaptarse a las exigencias del medio. Se logra combinando los dos enfoques anteriores.

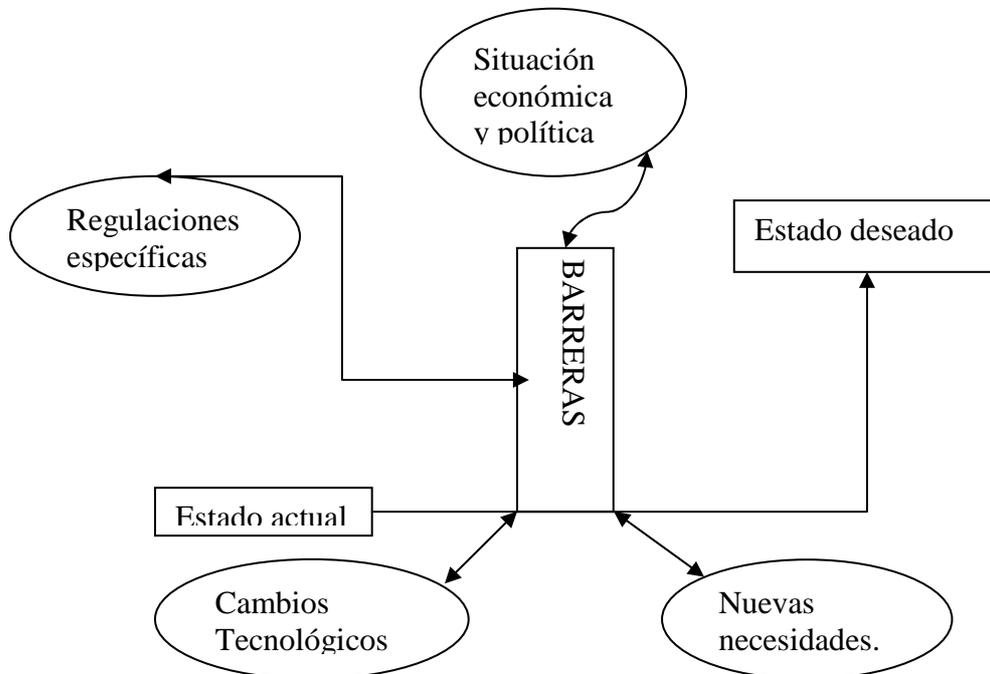
Toda escuela necesita una estrategia en su diseño que permita:

- Organizar y explotar adecuadamente el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Reducir la incertidumbre que siempre genera el proceso de cambio inevitable del entorno y por ende de la organización.
- Promover la eficiencia y el éxito no solo de la institución, sino también y en primera instancia de los miembros del colectivo que integran la organización como base indispensable para alcanzar la eficiencia y el éxito planificado.
- Para determinar el rumbo de la dirección que se desea desarrollar.

Por tanto, la estrategia de un centro educacional requiere de un enfoque de sistema, puesto que una escuela –como toda organización- responde a la estructura de sistema, de ahí que las acciones sobre cualquiera de sus elementos componentes modifican o afectan a los demás. Este enfoque requiere un diagnóstico interno que revele las fortalezas y debilidades del centro educacional como punto de partida de la estrategia.

Por su parte el enfoque de contingencia, es el reconocimiento de la escuela como sistema abierto, en el sentido de que desde el ambiente externo impactan sobre él diferentes fuerzas y tendencias que condicionan la interrelación del centro educacional con su entorno. De acuerdo con este enfoque el centro educacional proyecta su estrategia considerando las oportunidades y amenazas que se presentan desde el exterior, lo que hace que este enfoque sea una prolongación del enfoque sistémico.

Por último, el enfoque de cambio expresa el proceso de mejoramiento continuo, basado en la filosofía del cambio y a la vez la esencia de la estrategia: el paso de un estado actual a un estado deseado, lo que puede interpretarse mejor en el siguiente esquema:



Atendiendo al esquema siguiente, resulta fácil comprender que toda estrategia en una institución escolar afronta diferentes conflictos, por lo que la dinámica de la situación actual de una organización, se refiere a los procesos generales y locales que se están dando en el orden de la economía, el desarrollo de la tecnología que modifica en gran medida al entorno escolar y los cambios que como consecuencia de estos se producen en la educación y que se reflejan como proceso de cambio en las teorías pedagógicas.

Para la autora de la investigación y los estudiosos de estas problemáticas en el sector educacional, no hay dudas que los trabajadores del futuro próximo agregarán al conocimiento que hoy tienen procesos complejos, habilidades y destrezas de los tipos siguientes:

- Dominio de la informática y sus herramientas para operar desde simple computadoras hasta complejos procesos de producción con tecnologías de punta.
- Comprensión y comunicación verbal, oral y visual.

- Capacidad de tomar decisiones más cercanas a la realidad determinadas por las necesidades reconocidas con los diagnósticos efectuados.
- Mayor dominio de las habilidades para el trabajo colectivo, como consecuencia de una mayor participación en la elaboración de las estrategias que definen el rumbo a tomar para alcanzar la excelencia, eficiencia y eficacia.

Para ello es necesario que en la dinámica de la situación actual, en el momento de elaborar y planificar las estrategias se tengan en cuenta en un centro educacional, los siguientes aspectos:

- Política educativa vigente.
- Teorías pedagógicas contemporáneas, incluyendo aquellas que se refieren a los modelos de gerencia educacional, sin perder de vista el carácter social que tiene la escuela y que esta se constituye en sí misma en un sistema abierto de múltiples interrelaciones.
- Cambios tecnológicos. No solo los ya acontecidos, sino también aquellos que de acuerdo con los resultados de la actividad científica se prevé que ocurran en el marco de tiempo para el cual se está concibiendo la estrategia.
- Necesidades de la sociedad: Determinadas por los modelos económicos existentes en un momento dado, así como su tendencia futura; presiones de la comunidad interpretada como las demandas de esta a la escuela y el nivel educacional alcanzado, a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías, los resultados de la ciencia y el desarrollo de una cultura general integral en la que juega un papel fundamental los programas priorizados de la Revolución.

Esto presupone la construcción de escenarios que se correspondan con esas tendencias reales. Solo el dominio de la dinámica de la situación actual permite descubrir y utilizar las tendencias y por esa vía influir en los escenarios futuros en los que la escuela seguirá jugando su papel principal.

Un elemento de trascendental importancia, lo constituye el hecho de que cada directivo educacional tenga claridad de que en el centro de toda estrategia se encuentra el hombre, esto es el desarrollo y autodesarrollo de todas las personas; ello viene determinado en primer lugar por la propia filosofía y fines de la educación. Y además, viene determinado por la propia estrategia del desarrollo institucional, por cuanto este es en esencia el desarrollo de las personas que allí laboran y estudian. Esta dimensión comprende la preparación de los docentes, su motivación y autodesarrollo, el desarrollo de grupos; el clima sociopsicológico; y por supuesto comprende la satisfacción de las necesidades de los alumnos. Se refiere en resumen a la satisfacción humana de los involucrados.

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN LOS DIRIGENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA

El presente capítulo, se ha dedicado a la fundamentación y presentación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, así como a reflejar la validación de los resultados.

La elaboración de la estrategia estuvo precedida por la realización de un diagnóstico en la etapa exploratoria, cuyos resultados, se presentan en el epígrafe siguiente.

2.1. Análisis de los resultados pre-test

En este sentido al aplicar el diagnóstico pre – test en la exploración inicial, se pudo comprobar que se observan insuficiencias en identificar las habilidades de dirección y el modo de actuación a seguir para realizar adecuadamente las funciones de dirección. Falta preparación de los dirigentes para su desempeño profesional, desconocimiento de la teoría, o sea, debilidades en lo cognitivo y procedimental.

Se aplicó el pre – test de la investigación a la muestra seleccionada para determinar el estado real del problema. Como instrumento fueron aplicados, una guía de observación pedagógica (Anexo 1), una entrevista pedagógica (Anexo 2) y una guía para el análisis documental (Anexo 3).

La escala valorativa aplicada para dar una calificación a cada indicador a partir de los instrumentos fue la siguiente:

Alto: Cuando el dirigente identifica las habilidades directivas, domina las invariantes funcionales en un 80% o más, demuestra dominio de las invariantes funcionales en la preparación previa a su ejecución en un 80% o más y demuestra dominio de las invariantes funcionales durante la ejecución del trabajo en un 80% o más.

Medio: Cuando el dirigente identifica las habilidades directivas, domina las invariantes funcionales entre un 50 y un 79,9%, demuestra dominio de las invariantes funcionales en la preparación previa a su ejecución entre un 50 y un 79,9% y demuestra dominio de las invariantes funcionales durante la ejecución del trabajo entre un 50 y un 79,9%.

Bajo: Cuando el dirigente identifica las habilidades directivas, domina las invariantes funcionales en menos de un 50% o solo identifica las habilidades directivas o manifiesta desconocimiento de menos de un 30% de casi todo lo relacionado con las habilidades directivas.

Respuestas correctas: Se consideran correctas las respuestas, cuando el dirigente responde la pregunta con calificación medio o alto o cuando demuestra una capacidad de dirección en el nivel medio o alto.

Tales consideraciones comprometen, el estudio en cada dirigente, del estado en que se manifiesta el conocimiento de las invariantes funcionales de la ejecución, necesarias, esenciales e imprescindibles de ser sistematizadas para

el desarrollo del conjunto de habilidades que se jerarquizan en la actividad de dirección en la Secundaria Básica: trabajo en equipos, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo, así como el grado de precisión y eficacia con que logran operar con las referidas invariantes.

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

A partir las posiciones en las que predomina consenso entre investigadores del tema, se consideró oportuno tener en cuenta que en el estudio de la formación y desarrollo de las habilidades de dirección, resulta imprescindible atender al conocimiento por parte del dirigente de la secuencia de operaciones que estructuran la habilidad y a la efectividad y precisión con que logra aplicarlas en su actividad.

Teniendo en cuenta los indicadores determinados para el estudio de las capacidades de dirección, se seleccionaron los métodos y técnicas fundamentales para determinar el estado de la variable operacional en el (pre-test) y después en el (post-test).

Resultados de la observación de la capacidad de dirección, (pre- test)

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica	1	3	5	44,4
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución	—	2	7	22,2
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	—	2	7	22,2
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	—	2	7	22,2

Resultados de la entrevista a dirigentes (pre- test).

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica,	1	4	4	55,6
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución	—	3	6	33,3
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	—	3	6	33,3
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	—	2	7	22,2

Resultados del análisis documental dirigentes (pre- test)

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica	2	3	4	55,6
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución,	1	2	6	33,3
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	2	2	5	44,4
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	2	2	5	44,4

Resultados del pre- test por indicadores. (Triangulación)

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica	4	10	13	51,5
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución.	1	7	19	29,6
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	2	7	18	33,3
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	2	6	19	29,6
TOTAL		9	30	69	36,1

Resultados del pre- test por dimensiones.

No	Dimensiones	Alto	Medio	Bajo	%

1	Cognitiva	5	17	32	40,7
2	Procedimental	4	13	37	31,5
TOTAL		9	30	69	36,1

Resultados del pre- test.

TOTAL	Alto	Medio	Bajo	%
	9	30	69	36,1

Durante la etapa de pre - test, se consideraron potencialidades para la aplicación de la propuesta la responsabilidad, el nivel de exigencia, la motivación por el tema, la experiencia de dirección de algunos unida a la avidez de conocimientos de los más jóvenes.

Los dirigentes demostraron insuficiencias en el dominio de las invariantes funcionales para su ejecución (29.6 %); demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución (33,3 %); demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo (29,6 %). Las principales limitaciones, se constataron en el dominio de las invariantes funcionales de las habilidades **toma de decisiones** y **delegación de tareas**, así como en la precisión y eficacia al aplicar su secuencia de operaciones.

La **toma de decisiones** fue identificada por todos los dirigentes con la formulación de acuerdos, sin hacer referencia a ideas relacionadas con la problematización y jerarquización de los problemas del entorno y la necesaria identificación de las causas, lo que condicionó que al revisar los documentos y observar las reuniones, se constatará en la formulación del acuerdo, una muy limitada pertinencia, pues se declaraban acuerdos que comprometen a instancias superiores, cuando la solución del problema debe realizarse en el propio radio de acción.

En la **delegación de tareas** se observó como tendencia la centralización de las tareas en el dirigente de la Secundaria Básica y debilidad en los mecanismos de control para la actividad delegada, ya que en ocasiones no se controlan las

tareas o se realiza un control formal y externo, muy poco profundo. Además se apreció un insuficiente conocimiento de las cualidades y capacidades de los docentes, por lo que se delegan tareas sin tener en cuenta la experiencia y el entrenamiento de los compañeros a los cuales se les asignan.

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

Desarrollo de reuniones:

- ✧ No se logra la concepción de acciones que propicien la atención diferenciada a todos los dirigentes.
- ✧ Es insuficiente e imprecisa la orientación del trabajo en comisiones y el intercambio previo al desarrollo de la reunión.
- ✧ Se cumplen de manera general las etapas de la estructura organizacional de la reunión (apertura, desarrollo y cierre),
 - En la **apertura** no se aplican procedimientos que propicien un ambiente psicológico y motivacional adecuado, a partir del análisis de efemérides, logros y limitaciones significativas acaecidas en el entorno y vinculadas a la actividad fundamental, entre otros. Es decir, este momento se identifica con la comunicación formal del orden del día y el control de la asistencia.
 - Durante el **desarrollo** no se propicia de manera suficiente el análisis de puntos de vista diversos, sino que de modo general se inicia por la presentación de los criterios del director. No se utilizan procedimientos que estimulen la explicación, la persuasión, la argumentación y el convencimiento, por lo que no se logra un adecuado tratamiento de los conflictos. No se conceden espacios de receso, que permitan evitar tensiones y agotamiento.
 - El **cierre** fue uno de los momentos más afectados, en ocasiones incluso se omite. Se apreció divagación y no se concretan los principales acuerdos, quién debe cumplirlos, en qué tiempo y con qué recursos.

Diseño de planes de trabajo:

- ✧ Falta correspondencia entre los objetivos de trabajo y las prioridades de la enseñanza, en las diferentes etapas, ya que aunque se conciben tareas en función de algunas prioridades, no todas son atendidas y se aprecia que esa concepción no obedece a una intención preconcebida e intencional,
- ✧ Predomina la planificación de tareas, sin la precisión de las responsabilidades individuales y colectivas en su ejecución, el tiempo, los recursos y métodos.
- ✧ En mayor medida se atiende al cronograma de acciones, la fecha y el lugar,.
- ✧ El proceso de análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta, resulta limitado porque no se utilizan métodos y procedimientos que propicien el diálogo franco y el protagonismo de los dirigentes, Este momento se limita en lo esencial a la comunicación de la propuesta elaborada por la dirección y la solicitud de criterios.
- ✧ Se aprecia predominio de acciones para las cuales no se concibe el control.

En relación con el **trabajo en equipos**, se notó como potencialidad la recurrencia a este modo de concebir la actuación de los dirigentes, lo que obedece en gran medida a que la mayoría de los dirigentes de la Secundaria Básica, son docentes y el que no lo es, posee una amplia experiencia de trabajo en el sector.

Las principales insuficiencias se relacionaron con la creación de un clima de colaboración entre los dirigentes que coparticipan en determinada tarea y en la evaluación del desarrollo de las acciones.

2.2 Fundamentación y presentación de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica

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

Atendiendo a las características del estudio que se realiza en esta tesis, se asume la concepción presentada por N. de Armas, investigadora del Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela” de Villa Clara, quien al referirse a la estrategia en el ámbito educativo plantea que se “(...) refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos”. (De Armas, N., 2005:9)

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

Desde esta perspectiva la estrategia de capacitación, que se presenta se orienta a la determinación de las acciones encaminadas a resolver las contradicciones detectadas entre el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección que se evidencia en los dirigentes de la Secundaria Básica y el ideal al que se aspira.

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

Objetivo general de la estrategia: Validar el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.

La estrategia, que se propone para desarrollar las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, se distingue por las siguientes características generales, las cuales expresan los principales fundamentos que sustentan su concepción: Uso de procedimientos que propician el rol participativo y protagónico de los dirigentes sobre los cuales se pretende lograr la transformación; la autoevaluación como mecanismo para impulsar la transformación y el enfoque problematizador de las acciones estratégicas.

A continuación, se fundamenta las características generales de la estrategia.

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

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

Se asume el protagonismo como las oportunidades que tienen los dirigentes para participar con independencia y conscientemente en cualquier proceso. En esta propuesta, se expresa desde el reconocimiento de los dirigentes, sobre los cuales, se espera lograr la transformación en la concepción, planificación y ejecución de su propio proceso de capacitación en relación con las habilidades de dirección.

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

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

La autoevaluación como mecanismo fundamental para impulsar y orientar la transformación

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

La autoevaluación, se considera que puede proporcionar el marco psicológico necesario para que exista una mejoría constante y puede abrir una nueva y poderosa fuente de mejora: la propia capacidad de autoevaluación.

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

La autoevaluación se fundamenta a partir de la autovaloración, su génesis teórica y científica va desde la psicología hacia la pedagogía, por la reconocida implicación de ambas ciencias en la formación y desarrollo de la personalidad de los dirigentes.

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

V González Maura y otros, (2001:23) "precisan las funciones valorativa y reguladora de la autovaloración. La primera ubica la autovaloración como autoconocimiento del sujeto, es decir, el conjunto de ideas y valoraciones que tiene sobre sí mismo, sobre sus particularidades, rasgos, capacidades, desde esta función la autovaloración no trasciende el sentido de propiedad individual del sujeto. La segunda es la que caracteriza a la autovaloración en su nivel superior, como formación motivacional compleja al regular efectivamente la

conducta del sujeto que no se limita a conocer sus deficiencias, sino que además, toma las medidas necesarias para su erradicación, de esta forma la autovaloración adquiere una tendencia orientadora de toda la actividad del sujeto”.

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

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

El carácter problematizador de las acciones estratégicas

El carácter problematizador de las acciones estratégicas en función del desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, se asume en este trabajo, a partir de la comprensión de las potencialidades de esta concepción en la construcción de conocimientos, en el desarrollo de habilidades y de características personales necesarias, en los dirigentes de la Secundaria Básica, para la solución de problemas en su entorno de actuación.

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

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

El carácter problematizador de las acciones estratégicas, que se proponen se sustenta en las vivencias acumuladas por los dirigentes en la práctica, que propician el análisis sistemático de las contradicciones de su entorno, así como posibilitan una relación afectiva con el tema y la expresión en el modo de actuar en los dirigentes de la Secundaria Básica.

2.3 Presentación de la Estrategia de Capacitación

En un esquema, se representa la dinámica de la estrategia de capacitación para el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica del municipio Fomento. Como se ilustra en la representación esquemática, la estrategia se ha estructurado en tres etapas. **(Anexo 8).**

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

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES Y POSIBILIDADES DE LOS DIRIGENTES

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

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

OBJETIVOS DE LA ETAPA:

- ✧ Analizar el estado deseado en relación con el desarrollo de las habilidades de dirección de los dirigentes de la Secundaria Básica.
- ✧ Determinar las limitaciones y las potencialidades que se expresan en el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección de los dirigentes de

la Secundaria Básica que forman parte de la experiencia.

- ☆ Fortalecer la identidad y responsabilidad de los dirigentes de la Secundaria Básica con la necesidad de desarrollar las habilidades de dirección y de su participación en el proceso de autoperfeccionamiento en relación con la temática.

La intención fundamental de esta etapa, se orienta a garantizar la participación protagónica de los dirigentes que se pretende transformar, a partir de lograr que comprendan la necesidad e importancia de superar sus limitaciones en el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección para el desempeño efectivo de su rol, de modo que las acciones que se desarrollarán, no se interpreten de manera impositiva, sino que constituya el resultado de un acto volitivo de la conciencia de todos los implicados.

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

ACCIÓN ESTRATÉGICA 1

TÍTULO: El desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica. Ideal al que se aspira

OBJETIVO: Identificar el estado deseado del desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica, para el desempeño efectivo de su rol.

TIEMPO: 2 horas. **LUGAR:** Local destinado a la capacitación.

PARTICIPANTES: Directivo responsabilizado con la capacitación del Departamento, profesor investigador especialista en el tema y dirigentes de la Secundaria Básica.

RESPONSABLE: Directivo responsabilizado con la capacitación.

PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS:

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

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

ENCUENTRO PREVIO:

- ☆ Presentación inicial de los participantes mediante una técnica participativa.
- ☆ Trabajo en equipos para el análisis de situaciones problemáticas, en torno a la contradicción entre el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica y las insuficiencias que se evidencian.
- ☆ Reflexión colectiva para dar tratamiento a las situaciones problemáticas, los integrantes de cada equipo precisarán las habilidades de dirección que se evidencian en las situaciones presentadas y las contradicciones esenciales que se han evidenciado.
- ☆ Exposición problemática del profesor acerca de la problemática del desarrollo de las habilidades de dirección, importancia de su estudio y necesidad de profundizar en esta arista de su capacitación, a partir de presentar las regularidades que se muestran en el territorio.
- ☆ Se orienta como actividad de autopreparación para el desarrollo de la sesión en profundidad, un estudio de profundización acerca de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.
 - La autopreparación se realizará en equipos, a partir del estudio del material de apoyo “El desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica”. En el Anexo 7, se presenta el referido material.
 - Se entregará la agenda para la sesión en profundidad, de modo que se garantice la preparación previa para su ejecución y se de

la posibilidad a los participantes de incluir nuevos aspectos para el debate.

- ☆ Explicación acerca de la importancia del accionar estratégico en función de la solución del problema e información general acerca de las diferentes etapas a desplegar.
- ☆ Aplicación de una técnica participativa para socializar los criterios de los participantes en relación con la actividad realizada.

GRUPO DE REFLEXIÓN TEMÁTICA:

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

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

- A tales efectos se utilizará una escala como la que a continuación se presenta:

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

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

ACCIÓN ESTRATÉGICA 2

TÍTULO: “El desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica. Fortalezas y debilidades”.

OBJETIVO: Ejemplificar limitaciones y potencialidades en relación con el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección, de manera que se propongan soluciones a las limitaciones planteadas.

TIEMPO: 6 horas. **LUGAR:** Local destinado a la capacitación

PARTICIPANTES: Profesor activista responsabilizado con la capacitación y dirigentes de la Secundaria Básica.

RESPONSABLE: Profesor activista responsabilizado con la capacitación.

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

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

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

PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES:

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

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

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

TAREA	TIEMPO	PARTICIPANTES	ESPACIO DE TRABAJO	
			PRES.	INTERP
Aplicación de los instrumentos relacionados con el análisis de documentos y la entrevista pedagógica.	Lo determina el grupo de trabajo	Profesor activista y dirigentes de la Secundaria Básica		X
Puesta en común para el análisis de los resultados que se obtienen, a partir del estudio de documentos y la entrevista pedagógica	2 horas	Profesor activista y dirigentes de la Secundaria Básica	X	
Aplicación de los instrumentos relacionados con la observación pedagógica.	Lo determina el grupo de trabajo (puede concretarse durante la propia reunión del Consejo de Dirección)	Profesor activista y dirigentes de la Secundaria Básica		X
Puesta en común para el análisis de los resultados que se obtienen a partir de la aplicación de los instrumentos de observación pedagógica	2 horas	Profesor activista y dirigentes de la Secundaria Básica	X	

TABLA 1: Dosificación para la concreción del estudio exploratorio

El diagnóstico concluirá con la precisión de una lista de las limitaciones y potencialidades descubiertas, que podrá ser enriquecida durante el desarrollo de los encuentros subsiguientes, en la medida en que afloren nuevas

dificultades o fortalezas. Esta lista servirá para la orientación de las acciones de cada encuentro y de las valoraciones finales en relación con los estados de satisfacción de las necesidades diagnosticadas.

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

ETAPA 2: PLANIFICACIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE LAS ACCIONES TRANSFORMADORAS

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

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

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

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

ACCIÓN ESTRATÉGICA 3.

TÍTULO: Proyección del accionar transformador.

OBJETIVO: Argumentar las acciones transformadoras en correspondencia con las necesidades y posibilidades diagnosticadas en los dirigentes de la Secundaria Básica.

PARTICIPANTES: Profesor activista responsabilizado con la capacitación y dirigentes de la Secundaria Básica.

RESPONSABLE: Profesor activista responsabilizado con la capacitación.

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

La propuesta realizada se somete a criterios de los participantes, a partir de la consulta con dirigentes de experiencia e investigadores de la temática que se seleccionan.

PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS:

1. Determinación de los objetivos.

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

- ☆ Evidenciar un comportamiento actitudinal en el que se expresen vivencias afectivas de agrado y disfrute en relación con su desempeño como dirigente de la Secundaria Básica.

2. Determinación de los contenidos.

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

3. Determinación de las formas de organización.

Para adoptar las formas organizativas, se debe tener en cuenta las disposiciones que al respecto se precisan en los documentos de trabajo, acerca de la capacitación a los dirigentes de la Secundaria Básica, así como las exigencias psicopedagógicas que fundamentan la selección de formas de organización, que propicie el protagonismo de los dirigentes y el carácter ascendente de las acciones en cuanto a su nivel de complejidad, al transitar por las etapas de desarrollo de las habilidades.

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

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

ACCIÓN ESTRATÉGICA 4.

TÍTULO: Consenso para la transformación.

OBJETIVO: Valorar la propuesta de acciones de manera que se socialicen experiencias positivas en el desarrollo de las habilidades de dirección.

PARTICIPANTES: Profesor activista responsabilizado con la capacitación y dirigentes de la Secundaria Básica.

RESPONSABLE: Profesor activista responsabilizado con la capacitación.

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

PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS:

- ✧ El profesor activista circula, entre los dirigentes de la Secundaria Básica, el programa del curso y la concepción de los talleres que se proponen de modo que puedan valorar los objetivos, contenidos, métodos, formas de organización y evaluación.
- ✧ Se desarrolla un encuentro presencial con la participación de los dirigentes de la Secundaria Básica y se aplica la técnica de PNI. A partir de los criterios se pueden argumentar las posiciones asumidas y se realizarán las precisiones o cambios que considere la mayoría.
- ✧ Se establecen todas las coordinaciones necesarias, en relación con aspectos organizativos, para el desarrollo del curso y los talleres: local, espacio del sistema de trabajo y medios disponibles.

ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL ACCIONAR ESTRATÉGICO

OBJETIVOS:

- ☆ Potenciar el nivel de desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.
- ☆ Valorar los logros y las dificultades durante la implementación de la estrategia y de las transformaciones logradas, en el desarrollo de las habilidades de dirección, como expresión de la efectividad de la estrategia que se propone.

Esta etapa, se ha conformado por tres fases:

Fase 1: de aseguramiento de condiciones previas, orientada al dominio de los contenidos teóricos, en esta se ejecuta un curso orientado a garantizar el dominio de contenidos teóricos básicos, que constituyen condiciones necesarias para el desarrollo de las habilidades. El programa se presenta en el Anexo 6.

Fase 2: de adquisición inicial de las invariantes funcionales de la habilidad, las que se muestran en el Anexo 5. La misma comprende el período de formación de la habilidad en la que los dirigentes, se apropian de sus invariantes funcionales. Adquieren gran relevancia las explicaciones, la discusión y las actividades de adquisición de información.

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

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

invariantes funcionales de las habilidades de dirección, en los dirigentes de la Secundaria Básica.

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

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

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

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

- ✧ Valorar los aciertos, posibilidades y limitaciones que poseen los asistentes sobre sí mismos y a través de la comunicación con otros.
- ✧ Crear ambientes, donde se incrementen las expectativas de cada asistente ante las interrogantes y se generen variadas alternativas para su solución.

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

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

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

La **preparación para el próximo taller** tiene como propósito la orientación de tareas a ejecutar por los asistentes, dirigidas al aseguramiento del nivel de

partida para el próximo taller. Esta sesión puede cumplirse de forma colectiva o

TABLA 2: TALLERES PARA LA FASE 2

	CONTENIDOS	OBJETIVOS	TIEMPO
--	------------	-----------	--------

individual y para lograr una mayor independencia en la realización de las tareas es necesario que disminuyan los niveles de ayuda de un taller a otro, observando el principio de las exigencias decrecientes.

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

TALLER 1	La estructura organizativa de los talleres para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.	Caracterizar la estructura organizativa de los talleres para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.	2 horas
TALLER 2	Invariantes funcionales de la ejecución en el sistema de habilidades directivas: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.	Identificar las invariantes funcionales de las habilidades directivas: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.	4 horas
TALLERES PARA LA FASE 3			
TALLER 3	Las habilidades de trabajo en equipo, delegación de autoridad, toma de decisiones desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de la Secundaria Básica. Sistematización práctica de sus invariantes funcionales.	Explicar las invariantes funcionales de las habilidades de trabajo en equipo, delegación de autoridad, toma de decisiones desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de la Secundaria Básica.	4 horas
TALLER 4	La combinación armónica de las habilidades de dirección en la labor del dirigente de la Secundaria Básica.	Valorar en la práctica la combinación armónica de las habilidades de dirección en la labor del dirigente de la Secundaria Básica.	4 horas

TALLER 1

TÍTULO: Hacia la adquisición y sistematización de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica: expectativas y consenso para los talleres.

OBJETIVO: Caracterizar la estructura organizativa de los talleres para el desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.

TIEMPO: 2 horas

SESIÓN DE INICIO

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

DISCUSIÓN

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

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

EVALUACIÓN

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

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER

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

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

CIERRE DEL TALLER

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

TALLER 2

TÍTULO: Invariantes funcionales para la ejecución del sistema de habilidades de dirección.

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

TIEMPO: 4 horas

SESIÓN DE INICIO

- Se inicia el taller, a partir de la argumentación de la siguiente afirmación: “Las habilidades de dirección constituyen saberes imprescindibles para el desempeño eficiente del dirigente de la Secundaria Básica”.
- Exposición del producto de la actividad realizada en función del cumplimiento de las metas asignadas por el coordinador.
- Organización del grupo en colectivos de trabajo para la socialización de las propuestas individuales de acciones y su secuencia de ejecución.
- Se conforman tres colectivos.

DISCUSIÓN

- Puesta en común de las propuestas de acciones y su secuencia. Cada equipo presenta la propuesta consensuada, a partir de los criterios individuales aportados.
- Análisis de las ideas que se presentan en el material de apoyo, de modo que se incluyan o excluyan los elementos necesarios.
- Valoración de una propuesta definitiva a partir del consenso en el debate grupal.

- La propuesta se precisará en el registro de sistematización de cada participante.

EVALUACIÓN

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

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER.

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

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

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

1. Trabajo en equipos

Orientación de roles individuales y grupales

Creación de un clima de colaboración, seguridad, confianza

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

2. Toma de decisiones

Formulación y jerarquización de los problemas

Identificación adecuada de las causas

Pertinencia en la generación, valoración y selección de alternativas pertinentes.

Precisión y formulación adecuada de los acuerdos.

3. Delegación de tareas.

Pertinencia en la determinación de tareas delegables y no delegables

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

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

4. Desarrollo de reuniones.

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

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

Evidencia la concepción de acciones que garanticen la atención diferenciada a cada dirigente.

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

5. Diseño de planes de trabajo.

Pertinencia en la determinación de tareas delegables y no delegables.

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

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

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

Análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta:

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

CIERRE DEL TALLER

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

TALLER 3

TÍTULO: Las habilidades de trabajo en equipos, delegación de autoridad, toma de decisiones desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo en la labor del dirigente de la Secundaria Básica.

OBJETIVO: Explicar las invariantes funcionales de las habilidades de trabajo en equipos, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo, en la labor del dirigente de la Secundaria Básica.

TIEMPO: 4 horas.

SESIÓN DE INICIO

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

DESARROLLO:

- Organización del grupo en tres colectivos de trabajo para la elaboración de situaciones tipo, en las que se exprese la actuación adecuada de un

dirigente de la Secundaria Básica al proyectar y orientar un trabajo en equipos, desarrollar una reunión, diseñar un plan de trabajo, tomar decisiones adecuadas y delegar tareas.

- Intercambio por ponencia y oponencia. Cada grupo presentará sus situaciones tipo, los restantes actuarán como oponentes aportando todas las consideraciones que resulten pertinentes y necesarias para enriquecer las propuestas.

EVALUACIÓN

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

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER

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

CIERRE DEL TALLER

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

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

◦ Considero positivo, _____.

Porque, _____

◦ Considero negativo, _____.

Porque, _____

◦ Sugiero,

Porque,

TALLER 4

TÍTULO: Taller de sistematización de experiencias adquiridas.

OBJETIVO: Valorar experiencias obtenidas relacionadas con las habilidades estudiadas, de modo que se enfatice en la importancia de la profundización de estos aspectos para el desempeño eficiente del dirigente de la Secundaria Básica.

TIEMPO: 2 horas.

PARTICIPANTES:

✧ Para introducir el taller, se propone a los participantes que se precisen en la pizarra, en un mural visible, cartel u otro medio disponible las principales temáticas que han sido objeto de análisis en cada taller y se elabora un mapa conceptual, cuadro o esquema lógico que propicie la organización de los contenidos abordados.

✧ En correspondencia con los roles designados a cada participante, para la solución a la situación orientada en la preparación previa, se desarrollará una actividad de sistematización de los contenidos tratados.

✧ Los roles se asignarán por equipos, con tres días de antelación.

- Equipo 1: Presentarán ponencias, esquemas, mapas conceptuales en los que se sintetizan los contenidos teórico - conceptuales que constituyen condiciones necesarias para el desarrollo de las habilidades.
- Equipo 2: Desarrollarán una mesa redonda en la que den tratamiento al tema de las habilidades directivas en la labor del dirigente de la Secundaria Básica: trabajo en equipos, delegación de tareas y toma de decisiones.
- Equipo 3: Desarrollará un panel en el que se dé tratamiento a las habilidades: desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.
- Todos los equipos complementarán su presentación con una exposición para socializar las principales experiencias adquiridas durante el desarrollo de la capacitación, poniendo énfasis en los aspectos que resultaron de mayor significación, a partir de las limitaciones constatadas durante el diagnóstico de la etapa uno.

EVALUACIÓN

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

CIERRE DEL TALLER:

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

2.4 Evaluación de la efectividad de la estrategia de capacitación a los dirigentes de la Secundaria Básica a partir de su implementación en la práctica

Durante el proceso investigativo, como se precisó desde la introducción, se previó la evaluación de la estrategia a partir de su implementación en la

práctica en la ESBU; "Mártires de la Familia Romero" con la muestra seleccionada durante 10 meses con una frecuencia destinada a la capacitación, directa, de dos horas quincenales, en el curso escolar 2009/2010.

A tales efectos se desarrolló la cuarta tarea de investigación, comprometida con la determinación de la efectividad del accionar estratégico en función del desarrollo de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica. En el presente epígrafe se presentan los resultados obtenidos.

Resultados de la observación de la capacidad de dirección, (post- test)

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica	8	1	—	100
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución	4	4	1	88,9
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	5	2	2	77,8
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	5	3	1	88,9

Resultados de la entrevista a dirigentes (post- test).

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica,	7	2	—	100
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución	4	4	1	88,9
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	4	3	2	77,8
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	5	3	1	88,9

Resultados del análisis documental dirigentes (post- test)

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica	9	—	—	100
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución,	5	3	1	88,9
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	6	2	1	88,9
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	6	3	—	100

Resultados del post- test por indicadores. (Triangulación)

No	Indicadores	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica	24	3	—	100
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución.	13	11	3	88,9
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	15	7	5	81,5
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	16	9	2	92,6
TOTAL		68	30	10	90,7

Resultados del post- test por dimensiones.

No	Dimensiones	Alto	Medio	Bajo	%
1	Cognitiva	37	14	3	94,4
2	Procedimental	31	16	7	87,0
TOTAL		68	30	10	90,7

Resultados del post- test.

TOTAL		Alto	Medio	Bajo	%
		68	30	10	90,7

Durante la etapa de post - test, los dirigentes demostraron alta motivación e interés por lograr adecuadas habilidades de dirección para su desempeño profesional; evidenciado en los avances obtenidos en cada indicador:

Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica, de un 51,5 % se llevó a un 100%; dominio de las invariantes funcionales para su ejecución, de un 29.6 % se elevó a un 88.9 %; demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución, de un 33,3 % se avanzó hasta un 81,5 % y en la demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo, de un 29,6 % se transformó hasta un 92,3 %. El avance global obtenido en la investigación fue de un 36,1 % a un 90,7 %.

CONCLUSIONES

- ✧ Los fundamentos teóricos que sustentan la investigación permiten concluir que en las circunstancias actuales, la capacitación de los dirigentes de la Secundaria Básica, particularmente en relación con sus habilidades de dirección, constituye una prioridad de Educación, para poder enfrentar el proceso de transformaciones, donde se exige que la dirección asuma el papel que le corresponde en la implementación de las orientaciones y tareas, fortaleciendo tanto su trabajo político - ideológico como el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✧ Para la aplicación de la propuesta se consideraron potencialidades en los dirigentes de la Secundaria Básica la responsabilidad, el nivel de exigencia, la motivación por el tema, la experiencia de dirección de algunos unida a la avidez de conocimientos de los más jóvenes y como limitaciones el dominio de las invariantes funcionales que estructuran las habilidades de dirección: trabajo en equipos, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo, así como en la ejecución eficiente de las referida secuencia de acciones, lo que dificulta el desempeño efectivo de su rol de dirección.
- ✧ El rol participativo y protagónico de los dirigentes sobre los cuales se pretende lograr la transformación, la autoevaluación como mecanismo para impulsar la mejora en la capacitación y el uso de procedimientos característicos del enfoque problémico, constituyen importantes elementos para lograr efectividad en el accionar estratégico, en función del desarrollo de habilidades de dirección, en los dirigentes de la Secundaria Básica.

- ☆ Los resultados obtenidos al evaluar la efectividad de la estrategia de capacitación, a partir de su implementación en la práctica, evidencian una evolución de tendencia positiva en cada uno de los indicadores declarados, lo que se considera un indicativo de sus posibilidades para contribuir al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica.

RECOMENDACIONES

- ☆ Continuar profundizando en el estudio del tema por la vía de la investigación científica, con énfasis en el dominio de las invariantes funcionales durante el control del trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez de Zayas, C. (2000). "Características esenciales pedagógicas de la escuela cubana". Educación. (100: 15 y 79 – 81).
- _____ (1999). *Didáctica de la escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- _____ (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Applegate, Lynda M. (1999). *Perspectivas de la dirección para el año 2000*. Harvard Deustv Busencss: 2do Semestre.
- Arias García, F. (1990). *Capacitación para la excelencia*. México: Editorial Argus.
- Arias Rivera, M. L., (1990). *La planificación estratégica*. Habana: Editorial Grupo de Teoría y Técnica de dirección de la Universidad Agraria.
- Bartsch, H. et al. (1990). *La dirección científica de la dirección estatal*. Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Bonvman C. (1996). *La Esencia de la Administración estratégica*. Ediciones Prentice Holl.
- Borrego, O. (1989). *La Ciencia de la Dirección: algunos antecedentes y enfoques actuales*. SUPSCER. Habana. Cuba.
- Brito Fernández, H. (1987). *Psicología General para los Institutos Superiores Pedagógicos*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cacique Guerrero, A. y López Chávez F. J. (1996). "La capacitación en México". *Revista Laboral*.45, 39-62.
- Calderón Mora, M. M (2007). *La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización*. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Villa Clara. Cuba.
- Calero, N. (2005). *Un modo de actuación profesional creativo en la formación de profesores*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico, Villa Clara.

- Calzada Labrera, D. (1998). *El Taller una alternativa de forma de organización del profesional*. Habana: Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- Castellanos Cabrera, R. (2003). *Psicología. Selección de textos*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Castro Ruz, F. (1975). *Discurso clausura del I Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- _____. (1987). *Informe Central al III Congreso del PCC*. Habana: Editora Política.
- _____. (1997). *Informe Central al V Congreso del PCC*. Habana: Editora Política.
- _____. (1998). En Editorial del Periódico Granma. "Perfeccionar los métodos y estilo revolucionarios de trabajo".
- _____. (2000). *Discurso por el 8 de Marzo*. Habana: Editora política.
- Codinas Jiménez A.(2009) *10 Habilidades Directivas*. Sitio [http:// www.buenas tareas.com](http://www.buenas tareas.com)
- Comité Central del Partido. (1975). *Informe Central al Primer Congreso del PCC*. Habana: Editora Política.
- _____. (1979). *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC*. "Sobre la vida interna del Partido". Habana: Editora Política.
- _____. (1984). Boletín de información interna para los núcleos número 1, "La reunión del partido como escuela para la formación de los comunistas (I parte)": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- _____. (1984). Boletín de información interna para los núcleos, número 2, "Sobre la planificación del trabajo en las organizaciones de base": Editado por el departamento de organización del Comité Central.
- _____. (1984). Boletín de información interna para los núcleos, número 5, "La reunión del Partido como escuela para la formación de los comunistas (II parte)": Editado por el Departamento de Organización del Comité Central.

- _____. (1986). Boletín de información interna para los núcleos, número 2, “*Nuevamente sobre la adopción de los acuerdos*”: Editado por el Departamento de Organización del Comité Central.
- _____. (1986). Boletín de información interna para los núcleos, número 3, “*La planificación de los temas de las reuniones*”: Editado por Departamento de Organización del Comité Central.
- _____. (1990). *Informe Central al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Habana: Editora Política.
- Corrales, D. y Pérez, C. (1978). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cubilla Quintana, F. (2004). *Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural*. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara. Cuba.
- Danilov, M. A. y Skatkin, M. N. (1985). *Didáctica de la Escuela Media*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- De Armas Ramírez, N. y otros. (2005). *Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico*. CECIP. Instituto Superior “Félix Varela.” Villa Clara. En soporte electrónico.
- Fernández Peña, C. L (2005). *Una estrategia para la dirección del proceso de formación de las habilidades de procesamiento de información estadística en las escuelas Secundaria básicas en el campo del municipio Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al título académico de master en Ciencias de la Educación .Pinar del Río. Cuba.
- Fiallo, J. (1996). *Las relaciones intermaterias: una vía para incrementar la calidad de la clase*.
- Galperin, P. Ya. (1983). Tipos de orientaciones y formaciones de las acciones mentales y de los conceptos en literatura de Psicología Pedagógica. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- García Echeverría. S. (1993). *Estrategia Empresarial*. España: Editorial Díaz Santos.

- George L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la Planeación*. Ediciones Prentice Holl.
- Gómez Castillo, R. (2006). *Diseño e implementación de una estrategia de preparación en Dirección partidista para el desarrollo de habilidades directivas para las direcciones de las Organizaciones de Base del Partido en el Municipio Sancti - Spíritus.* Tesis presentada en opción al título académico de master en Dirección. Sancti - Spíritus. Cuba.
- González Rey, F. (1985). *Psicología de la personalidad*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, V. y otros. (2001). *Psicología para educadores*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González Rodríguez, N. (1996). *Técnicas participativas de Educadores cubanos*. La Habana: CIE.
- González Soca, A. M y Reinoso Cápiro, C. (2002). *Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Guevara E. (1970). *El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución*. Editorial Casa de Las Américas. La Habana. Cuba
- Guzmán Manzano, R. (2006). *El Taller educativo*. *Revista Pedagogía Universitaria* 70 (artículo 4 - 8).
- Hernández Louhau, V. y León González, J. A. (2007) *Actividad pedagógica y didáctica de la educación de jóvenes y adultos (EDJA)*. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Segunda parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Hernández Sampier, R. (2004). *Metodología de la investigación*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Dalton, F, IPLAC (1999). *El genio hereditario*. Ob.cit. En soporte digital.
- _____. (2000.) *Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades*. Programa de curso. La Habana.
- Katz, R. L.(1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Biblioteca Harvard.

- Kenneth J. A. (1994). *Manual de Administración Estratégica*. México: Editorial Mc. Gravv Hill.
- Kotter Jhon P. *El Liderazgo de la Empresa Actual*. Ediciones Díaz Deusto S.A.
- Leontiev, A. N. (1981). *Actividad, conciencia y personalidad*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- López, M. (1990). *Sabes enseñar a describir, definir, argumentar*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Machado Ventura, J. R. (1998). *Intervención ante cuadros profesionales del Comité Municipal del PCC*. Holguín: Editora Política.
- Millián Díaz, A. *Curso de superación para dirigentes de los trabajadores sociales en el municipio*. Habana: Editora Alejo Carpentier.
- Manzano Guzmán, R (2005). *El taller educativo*. En soporte digital.
- Martínez Llantada, M. (2005). *Metodología de la investigación educacional*. Soporte digital.
- Martínez Martínez. C; (1991). *Consideraciones sobre la capacitación de los Cuadros de Dirección*. Artículo Centro de estudios de Técnicas de Dirección. Universidad Central Las Villas.
- Marx, C. (1968). *El Capital*. Moscú: Editorial Progreso.
- Menguzzato, M. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/.
- Ministerio de Educación. (2000). *Programa del curso: Modelo pedagógico para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Mintzberg, H. (1984). *Diseño de organizaciones eficientes*. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.
- _____ (1995). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México.
- Nocedo de León, I. y Abreu García, E. (1984). *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*. Segunda Parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

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

Omarov A. M. (1977) *Elementos Básico de la Dirección Científica de la Sociedad*.

Editorial ORBE, La Habana.

Pérez García, A. M.(2007). *Comunicación educativa. Mediadores sociales*.
Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Segunda parte.
Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Pérez Rodríguez, G. y Nocedo León, I. (1983). *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*. Primera Parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación

Petroski, A. (1978). *Psicología General*.

Ramonet I. (2006). *Cien Horas Con Fidel*. Habana. Oficina del Publicaciones del Consejo de Estado.

Regueira Martínez, D. (2003). *Una propuesta de estrategia didáctica para la formación y desarrollo de habilidades en la escritura de las ecuaciones Químicas en 8. Grado*. Tesis presentada en opción al título de master en la enseñanza de las ciencias en la educación superior mención Química. Universidad de la Habana. Cuba.

Rodríguez Estrada, M. (1990). *La administración de la capacitación a cuadros*.
Habana: Editorial Pueblo y Educación.

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

Ruiz Aguilera, A. (2005). *Bases de la investigación educativa y sistematización de la práctica pedagógica*, Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo I. segunda parte. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Savin, N V. (1979). *Pedagogía*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Stoner. H y VVenke. (1989). *Administración. En su Planeación Estratégica*.
México: Ediciones Petrice Hall. Hispanoamérica. S. A.

____ (1997). *La Administración Empresarial*. México: Ediciones Petrice Hall.

- Talizina, N. F. (1992). *La formación de la actividad cognoscitiva de los escolares*. México: Editorial Ángeles.
- Voronov, A. A. (1980). *La investigación de operaciones y las tareas de dirección. Capítulo I*. Habana: Editorial Ciencias Sociales,.
- Vecino Alegret, F. (1986). *Algunas tendencias en el desarrollo de la educación superior en Cuba*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vigotski, I. S. (1995). *Interacción entre enseñanza y desarrollo. En selección de lecturas de Psicología Infantil y del Adolescente*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Yañez González E. (1991). *Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas*. Habana Editorial Pueblo y Educación.
- Zilbersteín, J. (2002). *Hacia una Didáctica Desarrolladora*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

ANEXO 1:

GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.

Objetivo: Constatar el nivel de desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de Secundaria Básica, a partir de su desempeño en la realización de reuniones, elaboración de planes de trabajo, la toma de decisiones, el trabajo en equipos y la delegación de tareas.

La guía se estructuró en cuatro sesiones, relacionadas con cada uno de los indicadores declarados para medir las habilidades de dirección adquiridas por el dirigente, así como la eficacia con que logra operar con las invariantes que estructuran las habilidades.

1-¿Tiene identificadas las principales habilidades de dirección?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____.

2- ¿Conoce las invariantes funcionales para la ejecución de las principales habilidades de dirección?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____.

3- ¿Demuestra dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____.

4- ¿Demuestra dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____.

ANEXO 2:

GUÍA PARA LA ENTREVISTA A DIRIGENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA (pre test):

Objetivo: Constatar el nivel de conocimiento que poseen los dirigentes de la Secundaria Básica del municipio Fomento en relación con la secuencia de operaciones que estructuran las habilidades de dirección, a partir de su desempeño en la realización de reuniones, elaboración de planes de trabajo, la toma de decisiones, el trabajo en equipos y la delegación de tareas.

Condiciones para su aplicación:

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

- 1- Describa cómo procede para garantizar, en su preparación previa y en la ejecución de su trabajo como dirigente en una secundaria básica, la efectividad de:

El trabajo en equipo: _____

Toma de decisiones: _____

Delegación de tareas: _____

Desarrollo de reuniones: _____

Diseño de planes de trabajo: _____

ANEXO 3:

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS.

Objetivo: Obtener información acerca del nivel de precisión y eficacia con que logra operar con las habilidades de dirección al realizar la preparación previa para las reuniones, al diseñar planes de trabajo, elaborar las actas de reuniones, al tomar los acuerdos, .al delegar tareas y al realizar trabajos en comisiones (equipos).

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANÁLISIS.

- 1- Nivel de conocimiento de las habilidades de dirección.
- 2- Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución.
- 3- Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.
- 4- Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.

Considerar el cumplimiento de las siguientes prioridades.

Pertinencia en la determinación de tareas delegables y no delegables.

Determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades.

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

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

Análisis, adecuación y aprobación consensuada de la propuesta.

ANEXO 4

GUÍA PARA LA ENTREVISTA A DIRIGENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA (post-test):

Objetivo: Constatar el nivel de conocimiento que poseen los dirigentes de la Secundaria Básica del municipio Fomento en relación con la secuencia de operaciones que estructuran las habilidades de dirección, a partir de su desempeño en la realización de reuniones, elaboración de planes de trabajo, la toma de decisiones, el trabajo en equipos y la delegación de tareas.

Condiciones para su aplicación:

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

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

El trabajo en equipo: _____

Toma de decisiones: _____

Delegación de tareas: _____

Desarrollo de reuniones: _____

Diseño de planes de trabajo: _____

ANEXO 5

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

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

ANEXO 6:

**PROGRAMA PARA EL CURSO DE CAPACITACIÓN A DIRIGENTES DE LA
SECUNDARIA BÁSICA**

**PROGRAMA PARA EL CURSO DE CAPACITACIÓN A DIRIGENTES
DE LA SECUNDARIA BÁSICA**

TEMA GENERADOR:

**LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN EN EL DIRIGENTE DE LA
SECUNDARIA BÁSICA**

Elaborado por:

Lic. Oria Eneida Pérez Cruz

2010

INTRODUCCIÓN

La dirección escolar como proceso eminentemente pedagógico, debe promover la excelencia de la educación latinoamericana, rescatar la importancia de la calidad, la eficiencia y eficacia en este sector lo que infiere que en la dirección de un centro escolar es necesario tener en cuenta no solo su estructura y sus funciones, sino también las relaciones que se establecen entre todos sus componentes y con el entorno.

La vertiginosa aparición de nuevos conocimientos, a partir del desarrollo alcanzado en las diferentes esferas de la ciencia y la técnica, nos coloca ante el reto de la necesidad de enfrentar un sistema de dirección mejor organizado, y que este sea dirigido a partir del empleo de métodos y estilos de dirección que propicien el intercambio y la participación de todos los que participan en la base operativa y en la dirección de una estructura organizacional, que pretenda ser competente y eficaz. Para los cubanos, no hay duda alguna, su pensamiento estratégico, a diferencia de otros países del mundo, ha tenido que ser desarrollado bajo condiciones de enfrentamiento a un poderoso país, que no cesa en sus empeños de hacer de nuestra Cuba una colonia más de su imperio. Visto desde otra dimensión, los cubanos hemos tenido que aprender sobre la práctica a elaborar nuestras estrategias políticas, militares y sociales, teniendo como objetivo en primera instancia la defensa de nuestras conquistas y la nacionalidad cubana.

El cargo de Director de la Secundaria Básica no puede ser una tarea de cualquier docente, pues no todos tienen cualidades y características que les permitan desempeñar esa función. El Director tiene que salir de entre los docentes, con más condiciones para poder exigir el papel que corresponde a la enseñanza. Para esta labor se requiere de inteligencia y perseverancia y se debe hacer paso a paso, momento a momento, sin desperdiciar ninguna ocasión propicia para éstos fines.

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

valentía en el enfrentamiento a los problemas, del ejemplo personal y de la eficiencia lograda en la gestión de dirección” (Castro Ruz, F. 1997: 5)

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

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

A nuestro modo de ver las habilidades que se deben desarrollar en los dirigentes de las Secundarias Básicas del municipio Fomento son: trabajo en equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, desarrollo de reuniones y diseño de planes de trabajo.

En tal dirección se orienta el programa del presente curso: Las habilidades de dirección en el dirigente de la Secundaria Básica.

OBJETIVOS GENERALES

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

FONDO DE TIEMPO		
TEMÁTICAS	HORAS PRESENCIALES	HORAS NO PRESENCIALES
Introducción Presentación del curso Diagnóstico	2	-
Tema 1: El trabajo en equipos	4	8
Tema 2: La importancia de la toma de decisiones para el dirigente de la Secundaria Básica	4	12
Tema 3: La habilidad para delegar tarea del dirigente de la Secundaria Básica	4	12
Tema 4: Las habilidades del dirigente de la Secundaria Básica para desarrollar reuniones.	4	10
Tema 5: Las habilidades del dirigente de la Secundaria Básica para diseñar planes de trabajo.	4	10
Taller Final	4	8
Total	26	60

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

El curso concluye con un taller final orientado al intercambio de experiencias obtenidas y a evaluar los problemas que se presentan en el desempeño de los dirigentes de la Secundaria Básica para determinar acciones objetivas que den

solución a esos problemas. Para garantizar su concreción efectiva se procederá del siguiente modo:

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

SISTEMA DE EVALUACIÓN

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

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

La concepción del curso está en lograr el acercamiento de la preparación de los dirigentes de la Secundaria Básica a su contexto de actuación examinando la realidad con una visión más integral y totalizadora y un mayor compromiso político.

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

Este nuevo enfoque incluye tres etapas:

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFÍA

Castro Ruz, F. (1986). Ideología, Conciencia y Trabajo Político. Habana: Editora Política.

_____. (1997). Informe Central al V Congreso del PCC. Habana: Editora Política.

Millián Díaz, A. Curso de superación para dirigentes de los trabajadores sociales en el municipio. Habana: Editora Alejo Carpentier.

Rodríguez Estrada, M. (1990). La administración de la capacitación a cuadros. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

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

ANEXO # 7

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

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

Su valor fundamental radica en que puede utilizarlo como primer acercamiento al tema en el que profundizará. De este modo debe prestar atención a que el presente material no puede convertirse en su única referencia de consulta.

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

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

PRIMERA SESIÓN: Las habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica. Ideal al que se aspira. Problemática actual de las habilidades de dirección.

ALGUNAS CONCEPCIONES ACERCA DE LA CATEGORÍA HABILIDAD

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

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

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

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

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

Habilidad de dirección:

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

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

TIPOS BÁSICOS DE DESTREZAS EN LOS DIRIGENTES Y TÉCNICAS, HUMANAS, Y CONCEPTUALES (KATZ, R. 1974: 14)

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

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

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

HABILIDADES PARA UN TRABAJO DIRECTIVO EFECTIVO (Codinas, A. 2009)

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

1. Dirección o enfoque estratégico.
2. Comunicación interpersonal.
3. Estrategias y técnicas de negociación.
4. Manejo de conflictos.
5. Trabajo en equipos.
6. Liderazgo y motivación.
7. Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
8. Administración del tiempo y delegación.
9. Reuniones productivas.
10. Gerencia de cambio.

HABILIDADES DIRECTIVAS QUE TIENEN QUE VER CON EL FUNCIONAMIENTO DE LAS SECUNDARIAS BÁSICAS EN EL MUNICIPIO FOMENTO.

Las habilidades de dirección a desarrollar en la labor de la Secundaria Básica

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

A modo de ver de la autora las habilidades que se deben desarrollar en los dirigentes de las Secundarias Básicas del municipio Fomento son:

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

5.- Diseño de planes de trabajo.

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

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

A partir de lo que se plantea en los documentos normativos de la Secundaria Básica, sobre el papel que corresponde al Consejo de Dirección en la preparación y desarrollo de las reuniones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✧ Como van a presentar el chequeo de acuerdos. Se debe definir como se cumplió cada acuerdo y sobre todo si dio solución al problema o tarea, pues si no se alcanzó el resultado previsto no se puede considerar cumplido.
- ✧ Cómo van a tratar las orientaciones de la reunión de directores de centros. Teniendo presente qué se informó y qué por lo que significa deben conocer los docentes y qué se orientó, que es preciso incluir como un punto en el orden del día para instrumentar su materialización.
- ✧ A partir del plan de trabajo debe determinarse, el tema o los temas a tratar, valorar el informe que se va a presentar, analizar los acuerdos que se proponen adoptar.
- ✧ Si va a realizarse alguna información de la UJC, el sindicato o la administración, debe conocerse de forma previa por la dirección de la organización de base.

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

El Director de la Secundaria Básica tiene subordinado a él a sus Jefes de Departamentos y al resto de los docentes, al elaborar los planes de trabajo se deben recoger aquellas actividades que desarrollarán todos y cada uno de los docentes y demás dirigentes de la misma. De esa forma involucra a estos y le queda tiempo para dedicarse a otras tareas importantes en su trabajo.

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

Ventajas que proporciona la delegación de tareas:

- ✧ Multiplica la capacidad intelectual y física del dirigente.
- ✧ Posibilita al dirigente centrar su atención en las tareas de mayores perspectivas e importancia.
- ✧ Desarrolla el sentido de responsabilidad de los subordinados.
- ✧ Permite poner en evidencias cualidades y deficiencias no descubiertas en los subordinados.
- ✧ Posibilita la incorporación de más participantes y más iniciativas, así como un mayor grado de especialización del trabajo lo que proporciona un resultado de mayor calidad.
- ✧ Es una herramienta para la formación y desarrollo de la reserva.

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

- ✧ Definir con claridad y tiempo las tareas que se van a delegar.
- ✧ Al delegar una tarea tenga en cuenta la experiencia, capacidad y entrenamiento de los subordinados.
- ✧ Establezca un mecanismo de control con respecto a lo que delega.

- ✧ Reconozca los resultados buenos y critique constructivamente los errores.
- ✧ Acepte un cierto rango de error permisible en el cual los subordinados aprendan a partir de sus propios errores.

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

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

En su desarrollo el dirigente debe:

- ✧ Identificar y diagnosticar el problema.
- ✧ Generar alternativas de solución.
- ✧ Evaluar las alternativas.
- ✧ Seleccionar la mejor alternativa.

¿Qué es tomar decisiones?

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

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

¿Cómo puedo saber si se están tomando buenas decisiones?

- ✧ Si al momento de analizar el problema tiene que ver con los procesos naturales del trabajo, entonces se basan en las políticas y normas que tiene el Instituto o la división para tal efecto.

- ☆ Si esa decisión implica un IMPACTO en toda la organización o en su área.
- ☆ Si al tomar esa decisión, se aleja o se acerca a las metas propuestas para su departamento/Dirección/ Campus.
- ☆ Si su función y responsabilidades abarcan dicha decisión.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AUTORIDAD SIN DISCUSIÓN: El jefe toma todas las decisiones.

Ventaja: En ocasiones la necesidad provoca velocidad.

Desventaja: Puede ser demasiado autoritario

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

Trabajo en equipo

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

¿Qué es un grupo?

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

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

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

Roles clave en los miembros del equipo: **Conector**; Coordina e integra; **Creador**: Inicia las ideas creativas; **Defensor**: Pelea las batallas externas;

Organizador: Proporciona estructura; **Consejero:** Alienta la búsqueda de más información; **Controlador:** Examina los detalles y hace valer las reglas; **Promotor:** Defiende las ideas después de que son emitidas; **Productor:** Otorga dirección y seguimiento; **Asesor:** Ofrece un análisis de las opciones.

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

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

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

Para no generar expectativas engañosas, es necesario que los dirigentes tengan claro que las habilidades directivas no son un objetivo en sí mismo, sino medios, instrumentos, herramientas, para lograr determinados resultados. Se pueden tener magníficas habilidades para las comunicaciones interpersonales, para conducir reuniones, o para diagnosticar problemas; pero, si no se tiene una base conceptual sólida, si no se dominan aspectos fundamentales de la organización, si no están claros los objetivos, los principios, los valores por los cuales trabajamos, (que constituyen el “por qué”); las habilidades, (que constituyen el “como”) pierden su sentido, quedan despojadas de contenido.

Las habilidades directivas tienen que asumirse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones, que

algunos denominan como “las 3C del Directivo”: Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

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

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

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

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

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

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

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

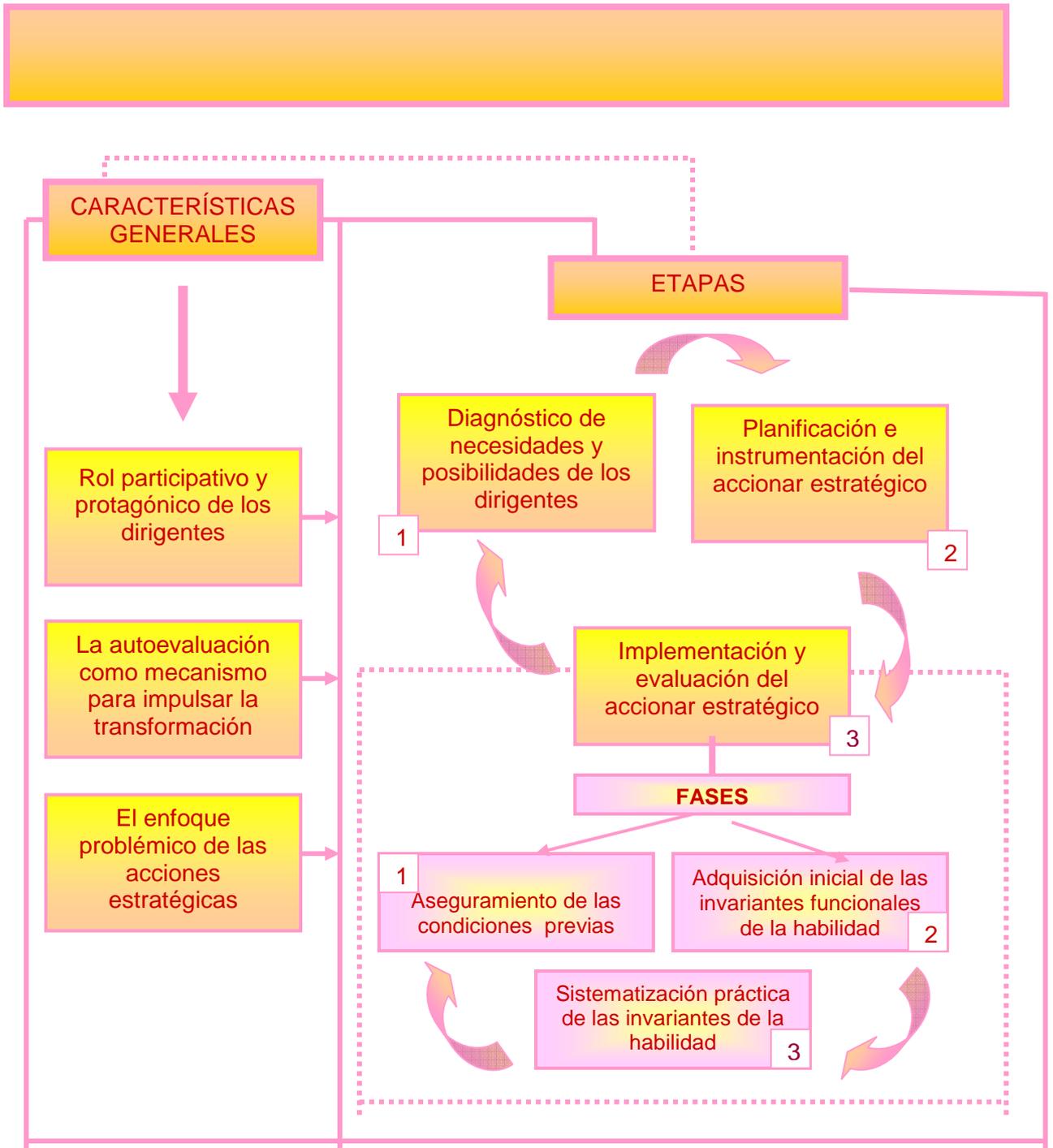
Al tema de la ética de los cuadros le dedicó Ernesto (Che) Guevara una atención especial en varios de sus artículos y discursos. En su trabajo "El Cuadro: columna vertebral de la Revolución", entre las cualidades que debía tener un dirigente señala "...disciplina ideológica y administrativa,...fidelidad probada... responsabilidad por sus actos...que coarte cualquier debilidad transitoria... preocupación constante por todos los problemas gran capacidad de sacrificio..."Guevara E. (1970:43)

Las ideas y el ejemplo del Che, de Fidel y de otros dirigentes de la Revolución Cubana, con la experiencia acumulada durante más de tres décadas, constituyen la base de los conceptos que están plasmados en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano promulgado en julio de 1996 y que se fundamenta en que hoy, cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar las conquistas de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber que condicionen su diario comportamiento.

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

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

ANEXO 8



Esquema que representa la estrategia de capacitación para contribuir al desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de la Secundaria Básica del municipio Fomento.

ANEXO 9

Resultados comparativos por indicadores entre el pre – test y el post-test. Demostración de los avances obtenidos, basados en la triangulación de los resultados.

No	Indicadores	pre – test				post- test			
		Alto	Medio	Bajo	%	Alto	Medio	Bajo	%
1	Identificación de las habilidades de dirección en la Educación Secundaria Básica,	4	10	13	51,5	24	3	—	100
2	Dominio de las invariantes funcionales para su ejecución	1	7	19	29,6	13	11	3	88,9
3	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección en la preparación previa a su ejecución.	2	7	18	33,3	15	7	5	81,5
4	Demostración del dominio de las invariantes funcionales de las habilidades de dirección durante la ejecución del trabajo.	2	6	19	29,6	16	9	2	92,6
TOTAL		9	30	69	36,1	68	30	10	90,7