

**Universidad de Ciencias Pedagógicas**  
**Capitán Silverio Blanco Núñez**  
**Sancti Spíritus**  
Sede Pedagógica Universitaria de Cabaiguán  
Mención Primaria

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

**Título:** Propuesta de talleres para la preparación de los subdirectores del área económica de la provincia de Sancti Spíritus, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

**Autor:** Lic. Jorge Luis Hernández del Sol.

**Año 2010**  
**“Año 52 de la Revolución”**

**Universidad de Ciencias Pedagógicas**  
**Capitán Silverio Blanco Núñez**  
**Sancti Spíritus**  
Sede Pedagógica Universitaria de Cabaiguán  
Mención Primaria

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

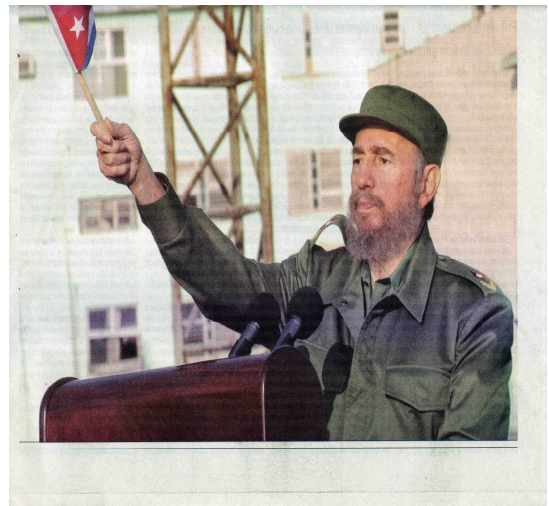
**Título:** Propuesta de talleres para la preparación de los subdirectores del área económica de la provincia de Sancti Spíritus, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

**Autor:** Lic. Jorge Luis Hernández del Sol.

**Tutora:** MSc. Eliset María Rodríguez Hernández

**Año 2010**  
**“Año 52 de la Revolución”**

*“Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos: Es una ciencia que se desarrolla ¡Nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos!” (Castro, F., 1984).*



## **RESUMEN**

La preparación de los directivos del sector, es una tarea de primer orden para lograr la concreción de la política educacional en cada territorio. El presente trabajo contiene una propuesta de talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica de la provincia de Sancti Spíritus, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo. La concepción, metodología y diseño de la propuesta, constituye una opción para resolver las insuficiencias que se presentan en este sentido. Los talleres promueven la participación activa de los sujetos, en su propia transformación al vincular los momentos de reflexión individual y colectiva con los espacios de socialización. Además aprovecha todas las potencialidades del grupo de subdirectores en función de su autoperfeccionamiento, logrando una proyección positiva en su desempeño. En la investigación se emplearon métodos del nivel teórico, empírico y estadístico matemático. La validación de la propuesta demostró la efectividad de la misma al lograr niveles superiores en los modos de actuación de los sujetos implicados en la investigación corroborados por los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. Los talleres pueden ser utilizados en la preparación de otros directivos educacionales, adecuándolos a las necesidades y características de la muestra con que se desee trabajar.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES, EN FUNCIÓN DE DIRIGIR ESTRATÉGICAMENTE CON UN ENFOQUE PARTICIPATIVO</b> .....	11
1.1 La preparación de los directivos educacionales en la actividad que los identifica: la dirección. Antecedentes de la dirección en la educación.....	11
1.2 Algunas consideraciones generales sobre la dirección y la planeación estratégica. .....	16
1.3 Un acercamiento a la situación y tendencia actual de la dirección participativa. .....	25
<b>CAPÍTULO II. TALLERES DIRIGIDOS A LA PREPARACIÓN DE LOS SUBDIRECTORES DEL ÁREA ECONÓMICA, EN FUNCIÓN DE DIRIGIR ESTRATÉGICAMENTE CON UN ENFOQUE PARTICIPATIVO</b> .....	36
2.1 Constatación inicial, su descripción.....	36
2.2 Fundamentación de los talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo. .....	40
2.3 Propuesta de talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo. .....	46
2.4 Análisis de los resultados obtenidos en la validación de los talleres propuestos. .....	64
<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	72
<b>ANEXOS</b>	

## DEDICATORIA

- A mis hijos por ser siempre fuente de inspiración.
- A mi esposa, porque ha sabido darme el apoyo necesario para este empeño.
- A la Revolución Cubana, por las oportunidades que me ha brindado.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mi tutora quien me guió en la investigación del presente trabajo.
- Al grupo de subdirectores del área económica, por la cooperación brindada durante el desarrollo de la investigación.
- A todos los que me han apoyado y me brindaron la ayuda necesaria en el momento oportuno.

## **INTRODUCCIÓN**

En este inicio del nuevo milenio que vivimos, el mundo se torna convulso, contradictorio, complejo y cambiante. Se producen grandes transformaciones y modificaciones a nivel global y en entornos particulares que expresan la interrelación de factores políticos, económicos, sociales y naturales.

El cambio se ha convertido en el punto equilibrante de este dinámico y convulso panorama, del cual no están exentas nuestras Instituciones Educativas, ellas trabajan fundamentalmente con el hombre y por tanto están en el centro de todas las modificaciones, que a su vez sientan pauta en su actividad directiva, por lo que esta actividad debe ir encaminada al desarrollo de una cultura organizacional que permita el mejoramiento profesional y humano del hombre, hasta lograr un hombre competente capaz de enfrentarse a la nueva tecnología y ser portador de valores morales acorde a los requerimientos sociales, como lo expresa una de las tendencias más actuales de la Educación Cubana, la Educación Avanzada.

Desde el mismo momento que triunfó la Revolución, se inició en Cuba una constante revolución en la educación – aún inconclusa – conscientemente planificada, organizada, regulada y controlada, es decir conscientemente dirigida. Por tanto ninguna de estas revoluciones se puede entender sin tener en cuenta el importantísimo papel protagónico jugado en ellas por los educadores y sus dirigentes educacionales en cada momento histórico, como lo es en la actualidad la batalla por lograr que cada cubano adquiriera una cultura general integral.

Visto desde esta óptica el proceso de dirección no se limitará sólo al sistema de influencias conscientes, sistemáticas y estable del sujeto sobre el objeto de la dirección, dada a través de la relación de subordinación y coordinación de forma directa e indirecta con el fin de alcanzar determinados objetivos con eficacia y transformar la realidad, se apreciará también como un proceso de emancipación que tenga bien claro y definido hacia dónde apuntamos reconsiderando críticamente el proceso y sus resultados para buscar alternativas de solución donde se integren la sensibilidad del hombre, su inteligencia y creatividad.

Esto es un proceso lento y a su vez revolucionario, que lleva tiempo y exige proyección de las actividades a corto, mediano y largo plazo, de forma que se conjuguen lo específico con lo general y central de la estrategia a seguir, partiendo de las



motivaciones y el nivel de compromiso, contribución y responsabilidad de los implicados en el proceso a todos los niveles, logrando atender no sólo a la cantidad sino también la calidad del mismo, eliminando estereotipos de actuación que afectan el desempeño de los profesionales en las instituciones educativas, por lo que se plantea como ineludible, la necesidad de contar con una gran cantidad de cuadros de dirección integralmente preparados.

Todo lo dicho quiere significar que la preparación y superación de los cuadros de dirección del país, en la etapa actual representa una tarea altamente priorizada por el Partido y el Gobierno, dado el carácter determinante que en el perfeccionamiento de las funciones de dirección juegan los cuadros que ocupan esta responsabilidad.

La necesidad de preparar adecuadamente a los cuadros de dirección se convierte en un requerimiento esencial en las condiciones del sistema socialista de dirección, especialmente por el carácter que adopta la propiedad sobre los medios de producción, que bajo un mando debe ser capaz de lograr el máximo de eficiencia en función de los intereses de toda la sociedad.

Por otra parte, la Revolución Científico Técnica que de forma intensiva se desarrolla en el mundo de hoy, plantea la necesidad de contar con dirigentes que posean amplios conocimientos y habilidades para hacer frente al reto que impone la dinámica del desarrollo económico y social actual.

La práctica contemporánea de dirección demuestra que junto al desarrollo económico y al aceleramiento del ritmo del progreso científico técnico, aumenta bruscamente el volumen del trabajo de dirección y su complejidad. De ahí la importancia del dominio por parte de los cuadros y dirigentes de las técnicas más modernas de dirección y otras materias, unidas a una adecuada preparación teórica.

El perfeccionamiento de la actividad de dirección es una tarea a la que se enfrentan todos los países existiendo una variedad de enfoques para llevarla a cabo en cada uno de ellos, de acuerdo a sus características concretas.

En Cuba, desde el triunfo de la Revolución, se ha prestado especial atención a la preparación de los dirigentes, emitiéndose varias resoluciones y cartas circulares que regulan el trabajo con los mismos. La más reciente, formulada al respecto, lo constituye la Carta Circular No 17/06 del CECM, la cual establece el día de la preparación de los

cuadros, funcionarios y reservas, magnífico espacio aprovechado en la preparación integral de todos los dirigentes de la Educación.

Por otra parte hay que considerar las investigaciones que se han realizado con el propósito de perfeccionar la labor de los directivos educacionales entre estas se encuentran las desarrolladas por (Bringas, J.1999); (Valiente, S. 2000); (Pérez, A. 2001); (García, G. 2002); (Alonso, S. 2003); (Santiesteban, M. 2003); (Torres, G. 2003) y (Valle, A. 2004) así como también las acciones de superación organizadas por los institutos superiores pedagógicos mediante cursos de superación, diplomados y maestrías.

Además, la necesidad de asimilar nuevos conocimientos debe convertirse por sí en un interés propio de cada cuadro de dirección. Esta preparación exige autodisciplina, perseverancia y fuerza de voluntad. Cada dirigente debe estar conciente de que el futuro trabajo de dirección debe adquirir una amplia cultura, conocimientos profesionales amplios y, ante todo, conocimientos de la teoría, de los métodos y de la práctica de la dirección en cada esfera de la actividad.

Las instituciones educacionales requieren con urgencia, de dirigentes dotados del conocimiento de métodos y estilos de dirección con un enfoque participativo, renovador, estratégico, abierto y transformador que los haga eficaces en sus nuevos roles, para enfrentar los cambios que la institución debe realizar para satisfacer las necesidades, en el plano cultural, político, económico y social.

Los subdirectores del área económica en cada uno de los municipios no están exentos de recibir esta preparación al ser los encargados de dirigir, asesorar, orientar y controlar lo relacionado con el aseguramiento técnico- material y de los recursos humanos para el desarrollo educacional, convirtiéndose en una necesidad primordial para la mejor conducción del proceso en la que el recurso humano tiene particular significación.

Por la responsabilidad que adquieren los mismos y considerando las grandes transformaciones que se desarrollan en la Educación Cubana en correspondencia con la Batalla de Ideas y la materialización de los "Programas de la Revolución" en cada una de las educaciones, surge la necesidad de fortalecer la dirección estratégica con un enfoque participativo en dicha área.

Está comprobado que la calidad del funcionamiento de cualquier proceso, depende en gran medida, de las cualidades y el estilo de trabajo que utilizan los directivos en

función de alcanzar los objetivos y metas trazadas, a partir de una adecuada planificación.

De aquí la importancia que tiene que la planeación en todas las instituciones educativas tengan una proyección estratégica y logren involucrar a todos en la solución de problemas y hacer más compartida la toma de decisiones a partir de la producción de conocimientos, con una intención creadora en función de las motivaciones logrando satisfacción personal, social, económica y ecológica.

Se pudo constatar a través de las visitas de ayuda metodológica, especializadas y de inspección integral efectuadas a cada uno de los municipios, por las diferentes instancias y mediante la observación directa del modo de actuación de los subdirectores económicos en los diferentes espacios de su contexto, que existen insuficiencias que obstaculizan su gestión de dirección dado por la inadecuada planificación de las tareas y orientación a sus subordinados; la toma de decisiones no siempre acertada; la delegación de autoridad se desarrolla con restricciones, lo cual influye de manera negativa en la utilización de estilos de dirección democráticos pues no se potencia a tiempo la solución a los problemas que se presentan en su práctica.

Asimismo este estudio previo reveló que la planificación del trabajo no se manifiesta con el mismo nivel de desarrollo en todos los municipios, como tampoco se labora con la misma agilidad en función de alcanzar los objetivos y metas trazadas. También se observó falta de creatividad y entusiasmo al transmitir las orientaciones que reciben de la instancia superior; e incluso barreras que afectan el desarrollo de una adecuada comunicación.

Lo anterior demuestra que no en todas las ocasiones la realidad se aproxima a las exigencias actuales de que los procesos directivos sean debidamente planeados, participativos y a la vez contribuyentes al mejoramiento profesional y humano de los hombres.

Considerando el estado actual en que se encuentran los subdirectores del área económica en este nivel se plantea el siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo?

A partir de las consideraciones expuestas se plantea como **objeto de estudio**: El proceso de preparación de los directivos educacionales y como **campo de acción**: la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

Para dar solución al problema planteado se propone como **objetivo**: Validar una propuesta de talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, en la provincia de Sancti Spíritus.

Para el cumplimiento del objetivo se derivan las siguientes **preguntas científicas**:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los directivos educacionales, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo?

¿Cuál es el estado actual de preparación de los subdirectores del área económica, en la provincia de Sancti Spíritus, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo?

¿Qué talleres diseñar para preparar a los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo?

¿Qué resultados se obtienen a partir de la aplicación de los talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo?

Cómo respuesta a las interrogantes planteadas se desarrollarán las siguientes **tareas investigativas**:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los directivos educacionales, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.
2. Determinación del estado actual de preparación que presentan los subdirectores del área económica, en la provincia de Sancti Spíritus, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.
3. Diseño de los talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.
4. Validación de los talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

**Variable propuesta:** Talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

Talleres concebidos a partir del resultado obtenido en el diagnóstico aplicado, el cual arrojó las necesidades de superación de los subdirectores y tienen como objetivo el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para poder dirigir estratégicamente con un enfoque participativo. Los mismos promueven la participación activa de los sujetos en su propia transformación. Además aprovecha todas las potencialidades del grupo de subdirectores en función de su autoperfeccionamiento, logrando una proyección positiva en su desempeño.

**Variable operacional:** Nivel de preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

Definida como el proceso y el resultado de apropiación de los conocimientos y habilidades sobre la Dirección Científica Educacional, que permite a los subdirectores del área económica, perfeccionar sus modos de actuación, relacionado con los estilos de dirección, mostrándose amplia participación con un considerable equilibrio entre el que dirige y los dirigidos; lo que permite el logro de los objetivos propuestos con eficiencia a partir de una adecuada planificación de las tareas, en un clima comunicativo que facilita la elaboración y la evaluación de un conjunto interrelacionado de decisiones (adopción sistemática de decisiones participativas), logrando un alto grado de implicación en la realización de las tareas.

Operacionalización de la variable dependiente:

**Dimensión I:** Conocimientos relacionados con la dirección estratégica con un enfoque participativo.

Indicadores:

- Conocimientos de las funciones y estilos de dirección.
- Dominio de los elementos que constituyen la planeación estratégica. (definición, características, modelos, enfoques)
- Principios o pilares fundamentales de la dirección participativa.

**Dimensión II:** Modos de actuación en correspondencia con los conocimientos asimilados para la dirección estratégica con un enfoque participativo.

Indicadores:

- Planificación de tareas o actividades.

- Toma de decisiones. (eficiencia, flexibilidad, disposición al riesgo)
- Estilos de comunicación utilizados.
- Grado de implicación en la realización de las tareas. (compromiso, contribución y responsabilidad)

### **Dimensión III: Motivación por las actividades de preparación.**

Indicadores:

- Asistencia a las sesiones de preparación
- Participación protagónica durante el desarrollo de los talleres.

### **Metodología:**

Para la realización de este trabajo se utilizaron los siguientes métodos de investigación. Se empleó el método dialéctico - materialista como fundamento general de la investigación científica.

#### **Del nivel Teórico:**

Análisis y síntesis: Permitieron analizar las ideas y los principales aportes de autores cubanos y extranjeros sobre el tema, lo que posibilitó establecer regularidades. Del estudio realizado y de la constatación de la realidad, se sintetizaron los elementos de utilidad para la elaboración de los talleres y la constatación de sus resultados. También posibilitó analizar comparativamente conceptos con diferentes enfoques en la teoría y revelar los diferentes elementos que lo componen.

Inducción y deducción: De gran utilidad para el estudio de fuentes de información y para la interpretación conceptual de todos los datos empíricos obtenidos que sirven de base para la fundamentación del objeto y campo de la investigación. Posibilitó llegar a generalizaciones acerca del proceso de preparación de los directivos educacionales.

Análisis histórico y lógico: Permite analizar las tendencias y situación actual de la Planeación Estratégica y los Sistemas Participativos desde la óptica de la Dirección Participativa. Además facilitó realizar un estudio de los antecedentes del problema de la preparación de los directivos, así como la evolución que ha tenido durante las diferentes etapas.

#### **Del nivel empírico:**

Observación pedagógica: en la etapa inicial constituyó una vía para determinar los modos de actuación de los subdirectores del área económica, relacionados con la

dirección estratégica con un enfoque participativo, las formas y estilos de comunicación empleados, los estilos de dirección utilizados, así como la toma de decisiones; y en la etapa final, se comprobó a través de este método las modificaciones que se fueron produciendo en dichos indicadores. Además permitió constatar la implicación de los directivos en los talleres diseñados para su preparación.

Medición: permitió a través de la prueba pedagógica obtener información sobre el nivel de conocimientos que poseen los directivos (subdirectores del área económica) sobre dirección científica, de manera específica en lo relacionado con la dirección estratégica con un enfoque participativo.

Análisis del producto de la actividad se utilizó para valorar la variable desde los órganos de dirección y técnicos en función de realizar un acercamiento al problema de la investigación.

Experimentación se utilizó como variante el pre - experimento pedagógico es el método que permitió validar en la práctica la efectividad de los talleres propuestos, o sea, el estímulo a través de un pre-test y un pos-test se introdujo en la misma muestra.

#### **Otros métodos:**

Análisis de documentos permitió revisar las indicaciones sobre la preparación de los directivos del sistema educacional.

**Del nivel estadístico - matemático** se utilizó la estadística descriptiva para el procesamiento y análisis de los datos (tablas de distribución de frecuencias), para organizar la información obtenida de los resultados de la preparación de los directivos antes y después, así como los porcentos que representa, y los gráficos de barras que permitieron comparar los resultados de la preparación antes y después de la introducción de la variable independiente de forma asequible y compacta. Además el cálculo porcentual permitió determinar el porcentaje que representa la muestra en relación con la población.

#### **POBLACIÓN Y MUESTRA:**

Integrada por 8 subdirectores del área económica pertenecientes a la entidad Educación, de la provincia de Sancti Spíritus.

Los subdirectores del área económica, en su mayoría, presentan insuficiencias que obstaculizan su gestión de dirección dentro de su colectivo, observándose en ellos carencias en el desarrollo de las habilidades organizativas, en la utilización de

mecanismos de comunicación que faciliten la misma, predominando los estilos cuasiautoritario y semiautoritario, y pobreza en la innovación cotidiana de ideas. Sin embargo, esta muestra presenta potencialidades que pueden ser aprovechadas dentro del proceso de preparación, pues se evidencia su disposición para prepararse, reúnen los requisitos para el cargo, tienen sentido de responsabilidad y cierta experiencia en dirección.

La **significación práctica** de la tesis está dada en los talleres desarrollados como una alternativa para la solución del problema planteado, que coadyuvará a la preparación de los subdirectores del área económica, en un componente tan importante como la dirección, todo lo cual contribuirá de manera decisiva y determinante en el perfeccionamiento de dichas funciones, tarea altamente priorizada por el Partido y el Gobierno, por el papel que juegan los cuadros que ocupan esta responsabilidad. Se concreta también en la planificación de sesiones de preparación prácticas potenciando el desarrollo de conocimientos y habilidades que favorecen la dirección estratégica con un enfoque participativo. Se resume además en la sistematización teórica, en la que se han organizado y enriquecido los contenidos sobre el tema.

La **novedad científica** consiste en la concepción, metodología y diseño de talleres, utilizando técnicas participativas que pueden constituir una opción para resolver las insuficiencias que se presentan en este campo. Los talleres propuestos promueven la participación activa de los sujetos implicados en el proceso. Además aprovecha todas las potencialidades del grupo de subdirectores en función de su autoperfeccionamiento, permitiéndoles autodiagnosticarse y autoevaluarse posteriormente, logrando una proyección positiva en su desempeño. Su aplicación propiciará alcanzar efectividad en la atención individualizada a cada uno de ellos.

El informe de investigación consta de una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

La parte correspondiente al desarrollo, comprende dos capítulos: El primero: Fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los directivos educacionales, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, incluye una fundamentación del problema, donde se exponen las concepciones teóricas a las que se han arribado a partir del análisis crítico de la literatura consultada y las posiciones asumidas. Mientras en el segundo capítulo se



incluyen los talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, contiene el resultado de la constatación inicial, el diseño de los talleres propuestos y sus fundamentos teóricos y metodológicos, así como la medición de la efectividad de su aplicación.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES, EN FUNCIÓN DE DIRIGIR ESTRATÉGICAMENTE CON UN ENFOQUE PARTICIPATIVO.**

### **1.1 La preparación de los directivos educacionales en la actividad que los identifica: la dirección. Antecedentes de la dirección en la educación.**

La época actual se caracteriza por las transformaciones vertiginosas en todos los campos, y la dirección educacional no escapa a éstos. Considerada como una rama de la dirección, la dirección educacional cobra especial importancia para nosotros, sobre todo si consideramos las características de los sistemas educativos en nuestros países del continente.

La utilización de la dirección hace posible llegar a conocer las leyes y principios que regulan la sociedad, así como los diferentes sistemas y subsistemas que la integran. La teoría de la dirección tiene su base fundamental en las leyes generales del desarrollo de la sociedad y en los principios de dirección de la sociedad socialista.

En su obra “El Capital” Carlos Marx; escribió que la Dirección de la esfera de la sociedad es un fenómeno objetivo consubstancial y luego, a partir del análisis del desarrollo histórico de este fenómeno en el modo de producción capitalista, descubrió como la dirección se convierte en una condición material de la producción.

La dirección es una actividad de tipo social y puede ser aplicada a las diferentes esferas de la vida del hombre, esta tiene sus raíces en la comunidad primitiva al producirse la división del trabajo. A medida que la vida en la sociedad se desarrolló y se complejizó, el hombre fue necesitando y enfrentando tareas de dirección diferentes, surgiendo nuevas formas particulares de planificación, organización y de dirección, por lo que cada época social se ha caracterizado por un tipo diferente de producción y la evolución histórica de la dirección de sistemas 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 .

En este proceso surgen relaciones de carácter social entre los hombres, así como entre estos y los recursos, por lo que se hace necesario lograr que todos esos elementos funcionen como un todo lo que requiere de una función especial y de una actividad específica: la función de dirección y la actividad del dirigente.

La función de dirección depende del marco histórico social concreto en que se desenvuelve, en cualquier contexto político y social asumiendo hoy algunas características comunes, 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.

La dirección en su concepción más amplia tiene a su vez las características siguientes:

La universalidad: El fenómeno de la dirección se da donde quiera que exista una organización social, porque en él tiene siempre que existir una coordinación sistemática de medios.

La especificidad: La dirección tiene como ciencia un objeto bien definido, con personal que se ocupa de su desarrollo y de su estudio en un determinado campo de acción.

La unidad temporal: Aunque se distinguen etapas o fases y componentes del fenómeno de dirección éste es un proceso único y se da en la vida de una organización social.

La dirección es una influencia con fines determinados sobre el sistema social y la puesta de éste en consonancia con las leyes que le son inherentes. Significa revelar las tendencias progresivas del desarrollo social, así como, planificar, organizar, regular y controlar su movimiento. La dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre. (Valle, A., 2004: 8)

En este proceso surgen relaciones de carácter social entre los hombres, así como entre estos y los recursos, por lo que se hace necesario lograr que todos esos elementos funcionen como un todo, rectificar fallas, combinar la estabilidad con el cambio, mantener y perfeccionar resultados de interés social, etc. Todo esto requiere de una actividad específica: la dirección y la actividad del dirigente.

En las consideraciones anteriores se encuentran rasgos esenciales aplicables a la educación, pero hay algo que distingue y son sus características específicas. En el sector todo descansa sobre factores humanos, la materia prima es la persona, los medios de producción son personas, todos los procesos que se realizan tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales, en el sector de la educación todas las

personas dirigen y son dirigidas. Todos son sujeto y objeto de la dirección, los cuadros dirigentes y técnicos, los docentes, los alumnos, los padres. (Díaz, C., 1989: 49).

Por lo que la dirección científica en el sector educacional significa tomar decisiones acertadas, concretas, basadas en condiciones objetivas, lo cual exige información fidedigna sobre el estado real de lo que se dirige que permite atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo perspectivo de la organización.

Como una rama de la dirección surge cada vez con más fuerza la dirección educacional. Esta es concebida como la "capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada" (Cassasus, J., 1998: 32).

Se considera como dirección educacional en un sentido amplio, la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional y en un sentido más estrecho entonces, como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

La dirección educacional tiene que ser científica no confundiendo este término con la tendencia de la administración científica surgida a principios de siglo y que sólo consideraba la dirección como un proceso que tenía en cuenta las fórmulas exitosas probadas en situaciones anteriores. El término científica encierra en primer lugar la utilización del método dialéctico-materialista en el análisis de los fenómenos, lo que equivale a decir que de éstos se consideran su surgimiento, su estado actual y su tendencia de desarrollo. De igual forma, se concibe el fenómeno de la dirección educacional como proceso y como resultado en interrelación dialéctica con otros y con su contexto.

Este método permite el enfoque objetivo de los fenómenos económico-sociales en su acción y desarrollo, sobre la base del estudio de las condiciones en que estos se desenvuelven, su comportamiento histórico-lógico, descubriendo sus relaciones internas y externas, y su interrelación y concatenación.

En segundo lugar el enfoque en sistema. La organización científica de la dirección depende en gran medida también del enfoque en sistema. El carácter sistémico del funcionamiento del aparato de dirección presupone una armonía entre el todo y las

partes integrantes del sistema, el análisis de las funciones, el trabajo coordinado entre los órganos de dirección que conforman el sistema, así como la ausencia de eslabones innecesarios.

Este enfoque permite establecer la jerarquía más conveniente de los niveles de dirección y presupone la investigación del fenómeno a partir de un análisis de conjunto, donde se tomen en consideración todas sus características fundamentales.

En el sector educacional la dirección de los cambios se hace más compleja, ya que la medición de los resultados no es inmediata y el resultado en sí, al contrario de lo que muchos piensan, consiste fundamentalmente en la transformación de los modos de pensar y actuar de las personas que concretan el hecho educativo. Es por ello que el Cambio Educativo como proceso social requiere una acertada dirección. Al respecto Marx planteó: "Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades..." (Marx, C y Engels F., 1965: s/f)

Por otra parte, el crecimiento y desarrollo de grandes adelantos científicos pone a la dirección educacional ante un desafío en cuanto a la toma de decisiones, ya que tiene que conjugar la utilización de éstos con la optimización de recursos, la solución de los problemas más apremiantes con la falta de posibilidades, así como la extensión de los servicios educacionales con la calidad de éstos.

Esta situación hace que la dirección de la Educación, entendida como la dirección científica de los servicios educacionales en los diferentes niveles de la estructura, incluyendo su eslabón fundamental: la escuela, se vuelva de una necesidad vital, ya que se sabe que una organización débil, con políticas deficientes, con mala planeación, así como con normas de desempeño mal diseñadas y falta de capacidad y adiestramiento del personal trae consigo estructuras desequilibradas y una dirección deficiente, todo lo cual conduce inexorablemente al fracaso.

La dirección educacional significa previsión, organización, estimulación y despliegue de la actividad creadora de los hombres, ajeno a todo el subjetivismo desfavorable y al voluntarismo, que surgen en y como producto de las relaciones de carácter social entre los hombres, y entre estos y los recursos.

Con el triunfo revolucionario se incrementó y amplió notablemente la actividad económica y social del país, con lo cual se hizo más complejo el proceso de dirección

de la sociedad, por lo que se puede afirmar que esta no está limitada a la esfera de la producción, no constituye una actividad específica, está condicionada por el sistema social en que se desenvuelve, lo que evidencia su carácter clasista por lo que puede ser aplicada a multitud de esferas de la vida entre ellas a la educación donde juega un papel primordial el director de escuela.

El compañero Fidel Castro Ruz al considerar la labor del dirigente educacional ha brindado significativas contribuciones al comprender desde muy temprano que desempeñan un papel decisivo en la aceptada orientación del trabajo del sector, y planteó la necesidad e importancia de dedicar los mayores esfuerzos a la selección, formación y preparación profesional de los mismos, así como en descubrir que ellos constituyen la cantera fundamental de la cual deben surgir los dirigentes y funcionarios de las direcciones municipales y provinciales de Educación e incluso del Organismo Central del Ministerio de Educación.( Castro, F., 1971:3).

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estatales de la educación, en los años 80, la dirección científica de la actividad docente se convirtió en un elemento esencial del trabajo, sustentado en las ideas elementales sobre el trabajo de la dirección como base metodológica y con la experiencia de la escuela soviética, se consideró efectivo asumir la dirección fundamentada en las novedades científicas de la planificación, la dirección organización y la administración del trabajo escolar, de manera que el pedagogo administrador superior está obligado a aprender constantemente, para alcanzar las habilidades necesarias y solucionar tareas con iniciativa y autonomía asegurando así la marcha efectiva del proceso.

Durante la década del 90, se desarrolló en este continente un proceso de concientización acerca de la necesidad de perfeccionar en cada país el sistema de dirección de la educación y la actividad profesional de los dirigentes educacionales, como vías para resolver los problemas detectados. Cuba convocó a desarrollar una educación que preservara el conocimiento mutuo de la historia y la cultura de los pueblos, que forjara una conciencia latinoamericana con la profesionalización de las estructuras de dirección que actúan sobre la escuela y el mejoramiento del desempeño técnico de quienes ocupan estos cargos en éstas.

Todo lo anterior expuesto evidencia la necesidad de preparar a todos los directivos del sector educacional, para lograr los objetivos y el fin de la Educación, en

correspondencia con los actuales escenarios en que se desarrolla la educación cubana, matizada por los cambios socioeconómicos que se han ido desarrollando de manera vertiginosa en el país, al reflejar el nivel de concreción de la política educacional que traza el Partido y que necesita la sociedad: formar las nuevas generaciones de cubanos consecuentes con los principios de la sociedad socialista.

## **1.2 Algunas consideraciones generales sobre la dirección y la planeación estratégica.**

Es innegable que la dirección se presenta donde exista una organización de sujetos que tienen ante todo un objetivo común y utilizan determinados métodos para alcanzar las finalidades que se han propuesto.

Se hace necesario profundizar entonces en un elemento importante, en este caso, la dirección estratégica, la que se concibe como el proceso de diagnóstico continuo del desarrollo educacional que se realiza bajo la dirección del Partido y en coordinación con las organizaciones políticas, sociales y de masas, los demás organismos, la familia y la comunidad para cumplir objetivos estatales y direcciones principales que concretan la formación comunista de las nuevas generaciones y el modelo de la escuela cubana actual. (Colectivo de autores, 1997:8)

El proceso de dirección estratégica depende en gran medida de la intuición y una modesta cantidad de análisis, que no es más que lo que se denomina pensamiento estratégico. Este desde el punto de vista individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, mientras que el pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Asimismo es propósito del pensamiento estratégico, ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. Además proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva.

El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los encargados de guiar a la organización en un viaje exitoso; misión, el concepto general

de la organización; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

En Educación, la dirección estratégica es tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas que permitan: atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección, así como al desarrollo reglamentario y perspectivo de la organización que dirige.

Considerando las definiciones anteriores se puede determinar que los elementos que constituyen la dirección estratégica son: un pensamiento estratégico flexible, atención sistemática al subordinado, introducción sistemática al cambio y a las innovaciones, enfoque integrador en la solución de los problemas, precisión de tiempo en la solución de problemas y preparación para la planeación estratégica.

Todo proceso de dirección es considerado un sistema de influencias coordinadas y sistemáticas entre los elementos y subsistemas que lo integran para alcanzar el logro de los objetivos propuestos con eficiencia, por tal razón tienen definidos un conjunto de obligaciones que permiten materializar el mismo y a las que denominamos funciones de dirección.

Las funciones de dirección se caracterizan por gran dinamismo y movilidad debido a su objeto de estudio, pero a la vez son estables debido al cuerpo teórico de principios que las fundamentan, esto explica que puedan cambiar, variar, desaparecer, aparecer nuevas, lo cual obliga a estar bien informado y atender de cerca el perfeccionamiento y seguimiento del sistema.

Variados son los criterios de clasificación de las funciones de dirección. El criterio más generalizado es el de diferenciar las funciones a partir de qué elemento del sistema de dirección ellas surgen y de acuerdo a ello se clasifican en: generales y específicas.

Las funciones generales son aquellas que brotan del sujeto de dirección y son cumplidas independientemente del nivel de dirección y sector al que pertenezca, mientras que las específicas surgen del objeto de la dirección y responden a los elementos que las identifican.

Centrando la atención en las funciones generales de dirección, se evidencia que las mismas tienen una secuencia lógica de pasos que se expresan en planeación, organización, regulación y control; y que constituyen un ciclo ya que cada una además



de tener relativa independencia entre sí, están contenidas en las demás y son premisa para las siguientes.

Todas las funciones son importantes ya que el dirigente en su desempeño necesita de forma integrada: trazar objetivos y asegurar recursos, establecer cursos de acciones, ejecutar y controlar los objetivos propuestos. Sin embargo existe consenso al referir que la planeación es la función básica (primaria) del proceso de dirección, de la cual se derivan el resto de las funciones generales ya que expresa anticipadamente la necesidad de definir qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer, quién hace y dónde hacer; es toda una proyección que ayuda a reducir la incertidumbre, determinar qué estructura organizativa seguir, qué estilo de dirección desarrollar y qué normas o indicadores de control implementar.

La necesidad de planear en las instituciones educativas es tan evidente y tan marcada que difícilmente se encuentren dirigentes que no estén de acuerdo con esa necesidad. Sin embargo no es del conocimiento y claridad de todos los implicados en la actividad directiva, ¿Cuál sería el perfil estratégico de su institución o entidad? y ¿Cómo hacer que la planeación sea útil? Esto se debe a que la planeación es una actividad que requiere no sólo de conocimientos, sino también dominio del contexto y exige por tanto inteligencia, sabiduría y creatividad del dirigente, tornándose compleja su realización. "No hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos bien" (Russeel L. A., 1993: 17)

Según el autor antes citado, la sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a plazo corto, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. Por tanto la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro, de aquí la necesidad de conocer a profundidad la naturaleza y el contenido de la planeación.

La planeación de forma general es proyectar un futuro deseado, teniendo presente los medios efectivos para conseguirlo, es la proyección de lo que quiero alcanzar que implica cambios cualitativos hasta garantizar lo deseado.

A pesar de ser la planeación una actividad cotidiana en las instituciones educativas, ella tiene un carácter contextual, pues debe adaptarse a las características concretas de la entidad u organización y a la situación en específico de que se trate; de hecho los

dirigentes ejecutan el proceso de planeación pero no exactamente de la misma forma, varía de una institución o entidad, debido a que entran a jugar otros elementos o aspectos de la dirección como son el estilo, métodos, contingencias, y otros, por lo que no pueden haber recetas al respecto. No obstante existen normas de carácter general en la planeación que la hacen aceptable y a la vez un proceso continuo; y es el hecho de que toda planeación es un proceso de toma de decisiones, aunque no siempre toda toma de decisión sea necesariamente una planeación.

En materiales emitidos por el MINED para la preparación de cuadros y funcionarios y que fueron consultados por el investigador, se expresan las siguientes ideas con respecto a la planeación:

- Es algo que se hace antes de efectuar una acción, o sea es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.

-Es necesario cuando el hecho futuro que se desea implica un conjunto de decisiones interdependientes, esto es, un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados de conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes.

-Es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es posible que ocurran a menos que se haga algo al respecto. Así la planeación se interesa por evitar las acciones incorrectas, como por reducir los fracasos y en aprovechar las oportunidades.

-De forma general es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción.

La interpretación que hacen los dirigentes de cómo debe ser la planeación y cómo es o cómo implementarla es lo que da paso a que subsistan diferentes formas de concebir la misma, pueden encontrarse con la forma táctica, la estratégica o la combinación de ambas; en la actualidad no en su mayoría pero si existe la presencia marcada en algunos casos de una planeación normada, y tradicional.

La Entidad Educación en la actualidad no está exenta del alto grado de competitividad que exige el mundo de hoy por lo que la tendencia actual desde el punto de vista de la planeación se inclina hacia la necesidad de una planeación estratégica que permita

proyectar acciones a corto, mediano y largo plazo garantizando la toma de decisiones compartidas hasta lograr el estado deseado.

A continuación se relacionan varias definiciones de planeación estratégica:

“La planeación estratégica (...) Es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distingue de los demás, por la activa participación de los trabajadores en este proceso. Es una forma de dirección participativa que, esencialmente, involucra a todos en la planificación, ejecución y control de las transformaciones necesarias en la organización para adaptarse a las exigencias del medio.” (Alonso, S., 1994: 12).

Siguiendo esta línea de pensamiento “la planeación estratégica implica un proceso escrito implícito para la determinación de los objetivos de la organización a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir estos objetivos, la evaluación de estas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados, introduciendo el compromiso de los implicados en la estrategia, como elemento básico”. (Díaz, R y Cruz, R., 1996: 15).

También es el proceso mediante el cual los que toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Serna, H., 1997: 21)

Por otro lado la planeación estratégica universitaria es el proceso de dirección institucional que permite estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de la institución universitaria a tenor de las circunstancias presentes y futuras. Representa conceptualmente la unidad dialéctica de la estrategia y la táctica, por lo que ambos se complementan y excluyen mutuamente” (Bringas, J. A., 1997: 32)

Al respecto un investigador muy avezado en la materia, resume lo referido a la planeación estratégica a partir de cinco atributos, los cuales se exponen a continuación:

- Se ocupa de cuestiones fundamentales.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo.

- Ayuda a orientar las energías y los recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta dirección debe participar". (Stoner, J.,1989:67)

Después de analizar estas definiciones el autor asume la de Serna (1997) al considerar la planeación estratégica como el proceso 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.

La misma se caracteriza por estar orientada hacia el cambio y no a la estabilidad, aunque riesgo y la incertidumbre crecen con la magnitud del cambio, para lograr éxito es necesario asumir riesgos al proyectarse, es decir, exige autodesarrollo continuo, no es sólo transformar la realidad sino adentrarse en ella.

Es un sistema abierto orientado hacia el entorno, favorece la creatividad y motiva la iniciativa, pone énfasis en las utilidades futuras, prevé el camino a seguir, se anticipa al resultado y si es necesario cambia el destino, se basa en el desarrollo y tendencias actuales, representa el futuro y se apoya en los pronósticos, se ocupa de las cuestiones fundamentales y su eficacia depende de la visión de futuro que se logre, de verla como proceso, como método y como compromiso colectivo.

En la proyección de la planeación estratégica hasta hacerla efectiva o no, se pueden presentar problemas que limiten la misma, puede por ejemplo omitir la parte táctica de la estrategia y ser poco operativa al extremo de no corresponderse con la estructura diseñada, con la cultura organizacional alcanzada para esa estructura, etc. Otro problema puede ser que no exista una metodología adecuada para su análisis. De aquí la importancia que tiene conocer los diferentes modelos de planeación estratégica que existen y ajustarlo a la situación concreta sin perder de vista que la perfección no existe, todos tienen sus ventajas e inconsecuencias.

A continuación se presentan diferentes modelos de planeación estratégica, resultado de investigadores internacionales y nacionales, los cuales son abordados desde las diferentes posiciones filosóficas y sociológicas de acuerdo a sus contextos de actuación.

Modelo de Stephen Robbins.

Este autor concibe el proceso a través del ordenamiento lógico de nueve pasos, partiendo de la definición de la Misión de la organización como punto de partida para determinar los propósitos u objetivos. Hace además un análisis futuro de los recursos como autoevaluación cooperativa. Realiza además el examen del medio y predicciones futuras antes de identificar y evaluar estrategias alternativas para finalmente seleccionar e instrumentar la estrategia adecuada. El modelo en cuestión es el siguiente:

1. Definir la Misión de la Organización:
2. Establecer objetivos:
3. Analizar los recursos de la organización:
4. Examinar el ambiente:
5. Hacer predicciones: Este paso significa un esfuerzo más detallado de predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros e incluye factores externos considerados en el paso anterior.
6. Analizar las oportunidades y riesgos: Los dos pasos anteriores constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos.
7. Identificar y evaluar estrategias alternativas: Una vez identificada una oportunidad o riesgo, la administración debe buscar una serie de alternativas que puedan explorar la situación.
8. Seleccionar estrategias: Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionará una y se desarrollará.
9. Instrumentar la estrategia: En el último paso. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducirla en programa, política, presupuestos y otros planes a corto y largo plazo, necesarios para llevarlos a cabo.

Según Weihrich Heinz.

- 1- Reconocimiento de los diferentes recursos organizacionales.
- 2- Preparación del perfil de la Institución.
- 3- Identificación del ambiente externo actual.
- 4- Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente futuro.
- 5- Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.
- 6- Desarrollo de estrategias alternativas.
- 7- Evaluación y elección de estrategias.
- 8- Prueba de consistencia.

9- Elaboración de planes de contingencias.

Por otro lado el investigador cubano Eugenio Yañes González, al profundizar en la materia establece lo siguiente con respecto al modelo:

Es un procedimiento bastante detallado y abarcador donde su autor propone desarrollar la estrategia a partir de la definición de la misión de la organización como el punto desencadenante de todo el proceso posterior. El modelo en cuestión es el siguiente:

1. Definición de la Misión:
2. Determinación de los grupos implicados:
3. Factores Claves:
4. Unidad y direcciones estratégicas:
5. Matriz DAFO:
6. Identificar el problema estratégico general:
7. Solución estratégica general:
8. Escenario de actuación:
9. Definición de la Visión:
10. Piénsalo cuarenta veces:
11. Opciones de acción estratégica: Este aspecto se refiere a la búsqueda de los caminos, las vías que permiten materializar la Visión.
12. Decisiones estratégicas: Es un paso esencial si tenemos en cuenta qué significan la generación y validación de opciones, permita llegar al punto culminante de las decisiones
13. Control de la estrategia: Una vez puesta en práctica la estrategia es necesario su verificación periódicamente y ver si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, como se han materializado las decisiones, qué obstáculos se han presentado y cómo se han sorteado, así como qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

Asimismo (Alfonso, J., 1990: b4-b7), establece con respecto a los modelos los siguientes elementos:

- 1- Formulación de metas.
- 2- Identificación de objetivos y estrategias actuales.
- 3- Análisis ambiental
- 4- Análisis de recursos (financieros, humanos y tecnológicos).

- 5- Identificación de oportunidades y amenazas (se integran los pasos 2, 3 y 4).
- 6- Determinar los cambios de estrategias necesarios.
- 7- Toma de decisiones estratégicas.
  - Identificación de alternativas estratégicas.
  - Evaluación de alternativas estratégicas.
  - Selección de alternativas estratégicas.
- 8- Ejecución de la estrategia (Traducción en planes, programas, proyectos, presupuestos, etc).
- 9- Medida y control del progreso.

Según (Wehrich, H., 1992: 54-68

Según Tristán Pérez, Boris. Administración de los procesos. Conferencias de Administración Tomo II. Editado por CEPES. Ciudad Habana. Junio 1992. pág 170.

- 1- Identificación de demandas.
- 2- Determinación de metas y cursos de acción.
- 3- Consideración de restricciones.
- 4- Definición de metas y cursos de acción.
- 5- Evaluación de los cursos de acción y el logro de las metas.
- 6- Evaluación de las demandas y los cambios del entorno.
- 7- Corrección de metas y cursos de acción.

Siguiendo estas ideas la investigadora Aleida Alfonso Pérez, del Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona integrante del Departamento de Dirección de dicha institución establece los siguientes elementos.

- 1- Recopilación de Información Básica necesaria.
- 2- Caracterización del Estado Actual de la Institución.
- 3- Definición de la misión.
- 4- Orientación Estratégica General.
- 5- Elaboración de visión.
- 6- Determinación de las áreas claves y sus propósitos.
- 7- Instrumentación operativa de los propósitos por áreas. (Planes de acción).
- 8- Elaboración de Indicadores de Evaluación y seguimiento de la estrategia.
- 9- Definición de un mínimo de recursos para garantizar la estrategia.

Analizando el estudio de las metodologías antes propuestas se encuentran que todos los autores la ajustan a la situación concreta objeto de análisis (contexto) por lo que, la formulación de pasos a seguir varían entre sí, al igual que en el estilo de redactar los términos operativos empleados. Sin embargo de forma general todos coinciden en la presencia de: fines, medios, recursos, realización y control ya que son consideradas las partes componentes esenciales de toda planeación.

La metodología no debe verse como una receta, ni algo estereotipado, debe ser lo suficientemente flexible, que permita el rediseño constante de lo planeado para su ajuste y poder enfrentar el entorno siempre cambiante.

Esto se sustenta en el hecho de que toda planeación estratégica se edifica o proyecta sobre los pilares del enfoque de contingencias (para saber como la organización enfrenta el reto de carga de trabajo que el entorno ejerce sobre ella), el enfoque sistémico (Para valorar el grado de integración y coordinación de la organización) y el enfoque de cambio (Para ver en qué medida se adapta a los cambios, se adentra en ellos, se desarrolla y se hace productiva).

A nuestro juicio existe un cuarto pilar sobre el que se sustenta toda Planeación Estratégica y es el referido al enfoque participativo de dirección, en tanto que alcanzar el estado deseado implica un compromiso, contribución y responsabilidad de todos los implicados a diferentes niveles (individual, grupal y social).

En la realidad Educativa Cubana es una necesidad que al planear estratégicamente, se conjuguen los intereses inmediatos de las personas, grupo y sociedad con los objetivos estratégicos, propiciando un estilo de dirección participativa, que conjugue con los intereses que persigue la sociedad socialista. A continuación se hará referencia a los elementos teóricos relacionados con este proceso.

### **1.3 Un acercamiento a la situación y tendencia actual de la dirección participativa.**

La dirección participativa en sus comienzos se aplicó a empresas pequeñas, con empuje del Japón y posteriormente a empresas como la Ford, General Motors, para que supervivieran a la competencia en el mercado mundial, ha tenido resultado, por lo que es aplicable en períodos de supervivencia.



Como tendencia, su aplicación se deriva de los círculos de calidad o grupos de trabajo que surgen por iniciativa propia de los trabajadores, para velar la calidad de los productos y servicios, su comprometimiento y confiabilidad en las empresas.

En América Latina y otros países del mundo, surge en los años 80 la necesidad de implementar planes educativos en países en vías de desarrollo, que permitieran transformaciones radicales, paradigmas que tuvieran como premisas procesos dialécticos y participativos, una expresión de esta necesidad lo constituye la llamada Educación Popular, como práctica pedagógica, política, que capacita al hombre para enfrentar el poder y requiere de una dirección democrática y participativa, por eso al hablar de educación con calidad, ven la dirección participativa como una premisa para su logro.

En Cuba, se comienza a introducir en la práctica lo referido a círculos de calidad y el trabajo en equipos para la solución de problemas, aproximadamente en el 1985, en las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), en las empresas Antillana de Acero y Cuba Tabaco entre otras., es aplicado además en el movimiento de Innovadores y Racionalizadores, Brigadas Técnicas Juveniles, Contingentes, Corporaciones y Cadenas Hoteleras.

El sector educacional en Cuba, también ha empleado la dirección participativa como premisa para la calidad y el logro de la Administración por Objetivos (APO), como las transformaciones operadas por el Ministerio de Educación y los profesionales del sector, como por ejemplo al entregar autoridad a cada director para ajustar en su centro el programa, los horarios docentes, etc, a las características del mismo y de sus trabajadores.

La dirección participativa es un enfoque de dirección basado en la motivación de los trabajadores, los cuales en situación de grupo, aportan ideas, criterios, para solucionar problemas, por tanto tiene como objetivos propiciar la participación, la creatividad y extraer lo mejor de la inteligencia grupal, elementos que la diferencian marcadamente de la dirección formal.

En la literatura es manejado el término de formas muy variadas: algunos autores la denominan: Enfoque Participativo, otros Sistemas Participativos, Sistemas de alto Rendimiento y Organizaciones de Alto Rendimiento o de Avanzada; no existe una forma específica de denominarlas, sin embargo, todos coinciden en que centra la atención en

el factor humano y su tendencia a la participación, en su desempeño y satisfacción en el trabajo, para el logro de los objetivos con calidad.

La participación está en la esencia misma de cada actividad que se desarrolla, es una tendencia del ser humano y en la literatura la definen como: compromiso mental y emocional de las personas en situaciones de grupo que las alientan a colaborar con las metas de este, a compartir responsabilidades para su logro. (Keith, D. y Newstrom, J., s/a)

Varios investigadores consultados definen los tres pilares fundamentales para desarrollar una dirección participativa, en este sentido se plantean los siguientes:

**COMPROMISO:** Identificación mental y emocional de las personas de un grupo. Sentido de pertenencia.

**CONTRIBUCION:** A través de la motivación y satisfacción cada persona del grupo aporta iniciativas, ideas, valores que fortalecen al grupo.

**RESPONSABILIDAD:** Relación entre poder global y operativo en los marcos de una tarea, que lleva a la eficiencia en la tarea, entrega de todos a ella.

La participación es un excelente potencial para crear equipos de trabajo, sin perder de vista que es contextual, no es algo que pueda aplicarse por igual a todas las personas y/o instituciones. Debe ir dirigida a la satisfacción de las necesidades y el desempeño del grupo, por eso en dependencia de cada situación concreta se exigirá un Programa Participativo que exprese el compromiso, la contribución y responsabilidad de sus implicados hasta llegar a los resultados concretos.

La participación ha alcanzado éxito, no es la única respuesta a todos los problemas de la organización, pero la experiencia ha demostrado su utilidad general. Tiene raíces profundas en la cultura y es una tendencia básica del ser humano, por lo que forma valores humanos necesarios en el trabajo y en el sujeto. Permite espacios de reflexión y desarrollar la democracia.

Haciendo un análisis de la situación y tendencia actual de la Dirección Participativa se aprecia que en los últimos años se ha subvalorado la participación en el proceso de dirección, se ha ido al centralismo y se ha distorsionado lo democrático, lo cual no satisface las expectativas de las diferentes organizaciones. Mecanismos globales tienen intrínseco esto, pero en donde realmente se dan las relaciones de producción esto ha fallado y el momento exige de toma de decisiones más compartidas.

El enfoque participativo en la dirección de procesos, aunque es aplicado por los capitalistas a sus empresas, es un elemento filosófico del sistema socialista, ya que se apoya en la propiedad socialista sobre los medios de producción. Por tanto al ser copropietarios se debe participar en la dirección. No debe haber una dirección autocrática, que resalte únicamente el centralismo. Es necesario retomar las tesis filosóficas sobre democracia y apoyarse en el principio de dirección que combina el mando único con la democracia, que se ha desvirtuado dentro del enfoque, ya que los capitalistas no han aplicado la dirección participativa, ni por buenos, ni por necesidades del pueblo, sino sólo por resolver un problema teórico - práctico que agudiza las relaciones humanas (supervivencia de su hegemonía, competencia.), pero no en realidad para compartir el poder, ya que la dirección participativa como sistema desarrolla ambientes favorables políticos.

De hecho entre democracia y participación existe estrecha relación no solo porque involucran a las personas en las actividades sino también porque en esa relación no ven barreras entre el sujeto y el objeto de la dirección, entre el sujeto que sabe y el que no, entre dirigentes y subordinados. De esta forma la participación es igualdad de posibilidades conscientes, voluntaria y permanente, relación de dirección compartida. En dirección sería no compartir sólo sino también disfrutar la superioridad del Status del dirigente.

Esto lo logra la dirección participativa cuando conjuga el mando único con el espíritu de grupo ( trabajo grupal), cuando a través de sus tres pilares (compromiso, contribución y responsabilidad ), desarrolla sentido de pertenencia y extrae lo mejor de la inteligencia grupal, cuando escucha a los trabajadores y se comunica con ellos en la actividad laboral, cuando les desarrolla autonomía y los mantiene informados, cuando conjuga los intereses inmediatos con los objetivos estratégicos como parte de su basamento.

A través de la participación como tendencia y actividad del hombre, éste, se forma, desarrolla y reafirma su condición humana comunicándose con los demás.

La participación como actividad, es estimulada por la necesidad y se orienta hacia el objeto que satisface la necesidad a través de un sistema de acciones que se concretan en sus tres pilares fundamentales, esto tiene además un fundamento filosófico, psicológico, apoyado en la Teoría de Leontiev sobre la actividad, donde se expresa que

toda actividad, desarrollada por el hombre para materializarse tiene que desplegarse en acciones y operaciones.

En el caso de la participación genera cambios, transformaciones y desarrollo social cuando no se cae en la pseudoparticipación, propiciando a la vez la relación sujeto-objeto.

Como actividad, la participación tiene su parte material (transformaciones) en la práctica y su parte espiritual (valoraciones de cómo hacerlo) en la teoría, adecuada a fines, dirigida a un objeto y cumpliendo funciones.

Su puesta en práctica exige un cambio en el estilo de dirección, una cultura organizacional bien definida, no puede ser aplicado como una receta para el éxito, ya que no es la única forma de resolver los problemas de productividad, eficiencia, calidad y tiempo, requiere ser combinado con otras medidas de organización, métodos y estilos de trabajo. Descansa en el principio de que los trabajadores pueden jugar un papel relevante en la dirección siempre que se les den las oportunidades correspondientes y se empleen los métodos adecuados para que desarrollen la creatividad y den riendas a las iniciativas. O sea es una concepción integral de la dirección y no un aspecto de ella.

Para una adecuada dirección del proceso, es esencial la utilización de estilos y métodos de dirección adecuados. De hecho, pueden existir múltiples estilos de dirección educacional si se considera que cada individuo (subdirector económico) es un sujeto con características propias y diferentes a las de los demás. Sin embargo, los estilos de dirección deben caracterizarse por:

- la forma que utiliza para formular los objetivos de la institución,
- la forma en que se produce la toma de decisiones,
- el grado de implicación en la realización de las tareas,
- el tipo de relaciones humanas que se establecen,
- la forma en que circula la información. (Valle, A., 2007: 37)

Teniendo en cuenta los indicadores anteriores, se pueden encontrar cuatro estilos fundamentales en la dirección educacional: el autoritario, el cuasiautoritario, el semiautoritario y el democrático, según aborda Valle Lima, A (2007).

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección. Las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente de afianzar los

mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Depende de lo que se haga hoy pensando en el porvenir.

El trabajo relacionado con la toma de decisiones, es vital en el desarrollo de la dirección educacional, ya que los errores que se comenten no pueden ser detectados en un período corto de tiempo, por otra parte, no pueden ser solucionados con una nueva decisión, porque la afectación es llevada a otros niveles con los individuos que han sido afectados.

De ahí se desprende la importancia de dar participación activa a todos los factores en el análisis y solución de los problemas, logrando no sólo la comprensión de las tareas, sino la implicación personal de los ejecutantes directos, lo que debe garantizar la calidad del resultado.

Aunque el proceso de toma de decisiones es un proceso complejo, éste puede ilustrarse de forma general mediante la siguiente sucesión de pasos, resumidos a partir de los análisis y valoraciones realizadas de la literatura consultada.

- Reconocer el problema y su definición
- Analizar posibles alternativas y sus consecuencias
- Seleccionar la solución.
- Implementar la decisión

Para la toma de decisiones es importante separar los tipos fundamentales de problemas, en un primer caso se consideran aquellos, que son reconocidos por todos y por tanto, la discusión de los mismos en busca de sus soluciones se facilita, mientras el segundo se conforma con los que existen, pero no son reconocidos por la mayoría de los implicados, sobre todo cuando la institución que se analiza tiene resultados aceptables en su labor.

Esta actitud de las personas ante el segundo tipo de problemas es comprensible, ya que por lo general se ven los errores ajenos y no los propios. A criterio de este investigador, sólo es posible lograr vencer los problemas de este tipo, cuando se deja que los implicados se sientan participe de la toma de decisiones.

Por otra parte, no resulta fácil entender que la institución, como organismo vivo, cuando marcha normalmente, tiende a mantener inevitablemente su nivel de desarrollo. Mientras más madura y sólida es ella, más necesidad tendrá de transformarse y dar

saltos cualitativos para mantenerse en actividad ascendente y no caer en el camino de la declinación.

Además, se debe comprender, que el cambio, como aspecto nuevo siempre logra adeptos en una primera fase, por lo que las decisiones relacionadas con ellos tienen garantizado el éxito un cierto tiempo, más cuando no existe una fundamentación sólida de los cambios, de las decisiones tomadas, entonces el cambio resulta perjudicial y se tiende a la pérdida del equilibrio en el sistema.

Las decisiones relacionadas con los cambios provocan también en un primer momento un período de turbulencia, donde comienzan a aparecer los detractores del cambio, que basan sus criterios en las fallas que se cometen en la implantación del mismo en esa fase. La anulación de estos factores es sólo posible cuando se les da participación en la conformación de la fase siguiente del cambio, y comienzan a hacerse coparticipes de las decisiones.

Si realmente se pretende la comprensión y el apoyo hay que buscar el compromiso y el consenso a través de una constante comunicación y esclarecimiento, de la información franca y clara, demostrar precisión en los objetivos y un comportamiento diáfano y ético. No hay que dorar las píldoras para sorprender en el primer momento y lograr la aceptación en la primera presentación, sino comunicar francamente, analizar ventajas y desventajas, exponer criterios y posiciones.

Simultáneamente, saber escuchar a las otras partes, entender sus argumentos, analizar sus preocupaciones, comprender el por qué de los rechazos y las objeciones, ponerse en el lugar de los demás y razonar como ellos. Preocuparse más por cuál es el punto de vista adecuado que de quién es éste.

Hay que negociar y solucionar conflictos con claridad y seriedad, éticamente. No se trata de imponer un punto de vista, sino de lograr el consenso verdadero y duradero. No la aceptación para salir del paso, sino el compromiso estable y permanente.

Esto solo se logra cuando el consenso es real, cuando se analiza todo lo necesario cuantas veces se requiera, y se encuentren soluciones aceptables para todos los implicados.

En el proceso de los cambios educacionales la toma de decisiones cumple determinadas funciones en dependencia de los objetivos propuestos por el dirigente o

las organizaciones, entre ellas se destacan los que se relacionan en los párrafos siguientes.

Función orientadora y de movilización: indica los objetivos y tareas que deben ser desarrollados por la escuela o estructura determinada, y los elementos concretos con que se cuentan para ejecutar las acciones.

Función de aseguramiento: determina las vías y medios que aseguran el cumplimiento de la decisión tomada, y permite a la escuela y a la estructura desarrollarse en la dirección prefijada.

Función de coordinación y organización: establece el ordenamiento de las acciones coordinadas de los diferentes factores y niveles de la estructura para poder cumplir con la dirección seleccionada.

Función de estimulación: se trata de los momentos de reconocer las áreas, individuos y niveles de la estructura que más han aportado al logro de los resultados, es la oportunidad de movilizar o activar a los elementos que presentan retrasos.

Los que se ocupan de la toma de decisiones en el sector educacional tienen que desarrollar algunas habilidades como: el sentido de orientación de acuerdo a determinadas condiciones previas, la capacidad de análisis y síntesis, la flexibilidad, la posibilidad de reflexionar y comparar entre diferentes variantes, el sentido de indagación y la racionalidad.

El primer paso en el proceso de toma de decisión es la determinación de la misión del sistema, es decir, la determinación de su razón de ser, de su finalidad que de no existir dejaría sin sentido al sistema.

La visión se considera el futuro deseable que tendrá la organización en un período dado. Ella constituye un compromiso entre los participantes hacia el logro de la misma, de ahí la necesidad de que en su conformación participe la mayor cantidad posible de miembros de colectivo.

La visión de futuro de la organización deja de cumplir su función orientadora sino se tiene una noción precisa y clara de los problemas actuales que enfrenta la organización.

Una vez que se ha construido una visión imaginativa y desafiante del estado futuro de la organización, resulta posible, una más clara comprensión del verdadero estado actual de la organización.

El visualizar un futuro mejor ayudará, a los participantes a estar más abiertos y aptos para describir las carencias del presente. Una visión inspiradora de un estado futuro podrá ser lograda si sólo coincide con los valores organizacionales y personales existentes. Lamentablemente tales valores pocas veces son explícitos.

Se sostiene que se logrará una mejor comprensión del cambio y se estimulará el compromiso y la voluntad para estimular y promover acciones a partir de la visión del estado futuro. Esto generará confianza en el proceso de toma de decisiones, aunque la visión del estado futuro pudiese no estar absolutamente correcta. Lo importante es que la reflexión haya generado en los participantes una percepción más completa del contexto y de la incertidumbre del futuro.

El proceso de elaboración, adopción y realización de las decisiones en un mayor o menor grado, abarca todo el sistema de relaciones de dirección que garantiza la acción de las estructuras de los diferentes niveles en el sector.

La decisión puede considerarse también como una acción cuando ya no queda tiempo para seguir recogiendo información. Desde este punto de vista, cuanto más tiempo se emplee en la recogida de datos, más se encarece la decisión que se debe tomar. En el caso del sector educacional, la pérdida fundamental puede concebirse no en términos de dinero, lo cual es también posible, sino fundamentalmente en términos de oportunidad, de efectividad de la acción, de reversibilidad de una decisión, etc.

El objetivo principal de la decisión de dirección son las relaciones sociales de las personas en el proceso. El dirigente con ayuda de la decisión ejerce una acción activa sobre las formas concretas de esas relaciones, las cambia dentro de determinados límites con el fin de que ellas contribuyan en mayor grado al desarrollo y calidad del proceso pedagógico.

Sobre cualquier decisión se deposita una función movilizadora, estimuladora, ya que cualquier decisión de dirección además de su carácter directivo y obligatorio, actúa como un impulso original que provoca la acción social correspondiente.

Junto con esto la función movilizadora y estimuladora consiste el aseguramiento de la más completa activación de algunos ejecutores o colectivos educacionales para el logro de los objetivos formulados en la decisión.

Esto no significa que el dirigente tenga que ser mago o prestidigitador; significa que tiene que ser capaz de:



## I- LOGRAR EN SU GESTIÓN:

- La dirección participativa: que significa involucrar a todos los trabajadores en la definición, análisis y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atiende y desarrollan los valores intangibles de que disponen.
- El desarrollo de la motivación y la creatividad entre todos sus colaboradores mediante la más amplia comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades, la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- El reconocimiento personal de los logros que se alcancen y la promoción de un ambiente innovador e investigativo en el centro.
- La obsesión por la calidad en cada trabajador durante todo el desarrollo del proceso docente – educativo.
- La apertura educacional a la sociedad para lograr la total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres y el micro – entorno en que viven.

En síntesis, se trata de lograr en su gestión la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus secuelas, den paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas.

## II- COMBINAR EN SU GESTIÓN.

- La flexibilidad al cambio dictado por factores internos o externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear a la vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia negativa que pudiera ejercerle el entorno.
  - El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
  - La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural.
  - El espíritu autodidacta en todos sus colaboradores, con la dirección colegiada.
- (Gómez, J., 2003: 49)

Como todo sistema o enfoque, la dirección participativa tiene sus ventajas y desventajas, entre las que se pueden mencionar:

#### Ventajas:

- \* Estimula el trabajo en grupo.
- \* Estimula la toma de decisiones compartidas (participación).
- \* Se logra calidad y eficiencia en el trabajo.
- \* Desarrolla la creatividad.
- \* Estimula la cooperación dirigente - subordinado al multiplicar la responsabilidad global a través de la responsabilidad operativa.
- \* Involucra y desarrolla el sentido de pertenencia.
- \* Desarrolla capacidades y habilidades en el trabajador.
- \* Propicia el entrenamiento.
- \* Fomenta una cultura organizacional, el multioficio y el cambio de estructuras, patrones y procedimientos.

#### Desventajas:

- \* Requiere de un patrocinador (persona o entidad que desde dentro o fuera de la organización, apoya económica, política y socialmente los cambios que requieren la implementación e implantación del sistema participativo de dirección.), y de un equipo de diseño a tiempo completo sin movimiento salarial.
- \* Exige grandes recursos financieros para las inversiones.

Después de analizar el fundamento teórico de enfoque participativo es fácil reflexionar que, la dirección estratégica de una institución que tenga entre sus presupuesto básicos este enfoque estimulará la participación real y exitosa del hombre, ya que logra conjugar las necesidades inmediatas del mismo con los objetivos estratégicos, facilitando su desarrollo profesional y humano.

Por tanto, se considera que la dirección estratégica con un enfoque participativo tributa a que las instituciones educativas tengan como resultado de su planeación estratégica: la formación integral del hombre y la elevación de la eficiencia del trabajo, el desarrollo de la capacidad de pensar, razonar y crear, así como la profundización y el perfeccionamiento del profesional para la aplicación de estos conocimientos y habilidades en su radio de acción a partir de lograr una implicación de los sujetos en los procesos que se desarrollan.

## **CAPÍTULO II: TALLERES DIRIGIDOS A LA PREPARACIÓN DE LOS SUBDIRECTORES DEL ÁREA ECONÓMICA, EN FUNCIÓN DE DIRIGIR ESTRATÉGICAMENTE CON UN ENFOQUE PARTICIPATIVO.**

### **2.1 Constatación inicial, su descripción.**

Con el objetivo de constatar el nivel de preparación de los subdirectores del Área Económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, se consideraron las dimensiones e indicadores declarados anteriormente.

Las diferentes observaciones registradas (Anexo 1 y 2) permitieron evaluar el comportamiento de los indicadores establecidos para medir el nivel de preparación que poseen los subdirectores del área económica al respecto, así como los modos de actuación durante el desarrollo de las reuniones y en las visitas de ayuda metodológica. Respecto a la observación realizada durante el desarrollo de las reuniones (Anexo 1) se pudo precisar que 4 de los sujetos implicados en la muestra se proyectan de forma positiva en el análisis de los logros y los problemas de la etapa, analizando los medios existentes y disponibles para actuar sobre la realidad, basados en el diagnóstico actual y con predicciones para el futuro. Además planifican adecuadamente las actividades a desarrollar en este contexto. El resto presenta dificultades a la hora de decidir lo que deben hacer y cómo, sin asumir riesgos al proyectarse.

Al efectuar los análisis relacionados con los recursos humanos, financieros y tecnológicos solamente el 25 % de la muestra identifica, evalúa y selecciona la alternativa, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas para cada caso.

Solamente 3 de los subdirectores presentan facilidad para transmitir las ideas y entender a los demás, demostrando ser creativos, predomina en ellos, el estilo de comunicación democrático y utilizan el mecanismo de la persuasión en el intercambio comunicativo. Las respuestas que generan a las preguntas que fluyen durante el intercambio son rápidas, claras y precisas. En el resto los estilos de comunicación están caracterizados por el autoritarismo, lo que demuestra que únicamente el 37,5 % utiliza la dirección participativa en su gestión.

Durante el desarrollo de las visitas de ayuda metodológica (Anexo 2) se constató que 3 subdirectores tienen conocimientos sobre las funciones y estilos de dirección, planifican adecuadamente las actividades a realizar, según las especificidades del área y el diagnóstico de los trabajadores, y dominan los principios que rigen la dirección

participativa. Se aprecia que realizan una labor facilitadora, de guía, que promueve el análisis, discusión e intercambio colectivo, propiciando que los participantes piensen, propongan y tomen decisiones, sobre los aspectos en los que deben trabajar.

Estos sujetos utilizan estilos de dirección apropiados durante las diferentes etapas de las visitas. Además mantienen una correcta comunicación con los subordinados, aportando iniciativas, ideas y valores que fortalecen el trabajo, demostrando compromiso y responsabilidad ante las tareas. En 4 de los sujetos se evidencian insuficiencias en el nivel de conocimientos relacionados con la dirección estratégica, y 5 de ellos tienen dificultades en la planificación de las tareas, en la utilización de estilos de comunicación, así como en la toma de decisiones. También se aprecia en estos sujetos falta de sentido de pertenencia en algunas ocasiones y no aportan iniciativas para fortalecer el trabajo del grupo de personas implicadas.

Para comprobar los estilos de dirección utilizados en el intercambio con los diferentes colectivos de sujetos (subdirectores de administración de los centros, oficinistas y subordinados del Departamento de Contabilidad, Planeamiento y Estadística, Abastecimiento Técnico Material y Recursos Humanos) se realizaron observaciones (Anexo 3) a las reuniones y despachos que se realizan con ellos.

Se pudo determinar que en 1 caso de los implicados en la muestra las decisiones son tomadas con carácter impositivo, por lo que los diferentes colectivos de sujetos (subdirectores de administración de los centros, oficinistas y subordinados del Departamento de Contabilidad, Planeamiento y Estadística, Abastecimiento Técnico Material y Recursos Humanos) no participan en la toma de decisiones, lo que provoca la no implicación y, por tanto, la no motivación de ellos en la realización de las diferentes tareas. No se tienen en cuenta las repercusiones de las decisiones que se toman sobre las personas.

En estos casos también se observó que las relaciones humanas son formales y frías, y en ellas no interesan los problemas de las personas sino el cumplimiento o no de las tareas. Solo son relaciones de trabajo caracterizadas por la superficialidad. La información circula solamente de arriba abajo, sin importarles la experiencia que puedan tener los subordinados.

En 4 de los subdirectores las decisiones son tomadas considerando solamente las opiniones de los miembros de algunos departamentos del área económica, para los

demás colectivos de sujetos (subdirectores de administración y oficinistas de los centros) estas decisiones tienen un carácter impositivo. Las relaciones humanas entre el subdirector y los subordinados son fuertes, estables e integrales, y rebasan los marcos laborales. Sin embargo, las relaciones con las oficinistas, en algunos casos son frías y externas, sobre la base del autoritarismo.

En este caso la información circula en ambas direcciones, sin embargo, hay parte de las oficinistas que no cuentan para la planificación y el desarrollo de la actividad y, por tanto, para ellos, la información solo circula en un sentido: de arriba hacia abajo.

Lo anterior demuestra que únicamente 3 de los representantes de la muestra toman las decisiones considerando las opiniones de todos, fundamentalmente la de los subdirectores de administración y oficinistas que se convierten en protagonistas del proceso pedagógico que se produce en la institución educativa.

Se logra un alto compromiso con las tareas en todos. Los niveles de motivación que se alcanzan son altos. Las relaciones humanas que se establecen se caracterizan por ser fuertes, estables e integrales, estableciéndose relaciones de autoridad sin imposición, de respeto por las opiniones ajenas y considerando los aportes que cada cual pueda hacer al desarrollo del trabajo. Se prioriza el cumplimiento de las tareas, pero se tienen en cuenta las características personales y las posibilidades de desarrollo de cada cual.

El nivel de conocimientos y preparación que poseen los subdirectores del Área Económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, se comprobó con la utilización de la prueba pedagógica. (Anexo 4).

De los subdirectores implicados, 3 dominan las funciones de dirección con profundidad, explicando en qué consiste cada una de ellas y además identifican los estilos de dirección, caracterizando de forma abarcadora el estilo democrático y participativo, considerando los 3 pilares fundamentales de la dirección participativa. De ellos, 2 consideran que todas las funciones de la dirección son importantes, pero refieren que la planeación es la función básica (primaria) del proceso de Dirección, de la cual se derivan el resto de las funciones generales ya que expresa anticipadamente la necesidad de definir qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer, quién hace y dónde hacer. Además definen, caracterizan y conocen los diferentes modelos y enfoques de la planeación estratégica.

Los otros 5, reconocen algunos de los estilos de dirección y expresan algunas consideraciones al respecto, pero no demuestran poseer conocimientos sólidos acerca de las características, modelos y enfoques de la planeación estratégica. Exclusivamente 1 sujeto de los implicados siempre concibe las tareas propiciando que sus subordinados participen democráticamente en el proceso de dirección, además brinda iniciativas para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas, 6 lo hacen ocasionalmente y 1 uno de ellos, solamente confía en su capacidad.

La escala valorativa (Anexo 5) la cual determina 3 niveles de preparación (alto, medio y bajo), permitió evaluar cuantitativamente el nivel de preparación de cada uno de los subdirectores del área económica, constatándose que solamente 1 sujeto de los muestreados alcanza un nivel alto, significando que este se encuentran en el rango mínimo de valor para este nivel, lo que representa un 12,5%. En el nivel medio se encuentran 5 para un 62,5%, correspondiendo el mayor porcentaje a este nivel y en el nivel bajo 2, representando el 25,0%.

Evidentemente se hace necesario la ayuda especializada. Su preparación en dirección, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, es insuficiente. Muestran bajo nivel de conocimientos relacionado con las funciones y estilos de dirección, en el dominio de los elementos que constituyen la planeación estratégica, así como de los principios que rigen la dirección participativa. Esto provoca inadecuados modos de actuación, evidenciado en la planificación de las tareas, así como en el grado de implicación que tienen en la realización de las mismas. Por otra parte presentan dificultades para tomar de decisiones y no establecen adecuados métodos de comunicación. Las regularidades constatadas son las siguientes:

- ❖ Gozan de prestigio y autoridad en el centro laboral y en la zona donde residen.
- ❖ Reúnen los requisitos para desempeñar el cargo.
- ❖ Existencia de sujetos en la muestra con experiencia en dirección.
- ❖ Solamente dos de los subdirectores demuestran conocimientos sólidos sobre Dirección Científica, específicamente en los contenidos relacionados con la dirección estratégica y participativa.
- ❖ La planificación de las actividades en la mayoría de los casos no se concibe teniendo en cuenta los fines, medios, recursos y el control, ni se toman en cuenta las opiniones y puntos de vistas de los subordinados.

- ❖ Los estilos de dirección que predominan en los subdirectores son el cuasiautoritario y el semiautoritario.
- ❖ La toma de decisiones se realiza de forma oportuna y adecuada, utilizando la dirección participativa por parte de 3 subdirectores. En el resto los resultados son negativos, con el predominio de autoritarismo e inconsistencia en los métodos y estilos de dirección.
- ❖ Generalmente los estilos de comunicación no son los adecuados en todas las situaciones que se presentan, emplean recursos persuasivos en pocas ocasiones y manifiestan falta de creatividad y entusiasmo al transmitir las orientaciones que reciben de la instancia superior.
- ❖ En el caso de 3 subdirectores se evidencia la implicación en la realización de las tareas, en el resto se aprecian resultados negativos.

## **2.2 Fundamentación de los talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.**

La palabra “Taller”, tiene su origen en el vocablo francés “atelier” que significa estudio, obrador, obraje, oficina, también define una escuela de ciencias donde asisten los estudiantes.

Sus orígenes con la acepción de: “lugar donde se forman aprendices” se plantea que se produce en la Edad Media, cuando el auge de los gremios de artesanos, en que el “maestro” artesano con habilidades en su oficio admitía en su taller una determinada cantidad de aprendices los cuales comenzaban con ellos el proceso de aprendizaje del oficio, que podía durar de cinco a diez años. Al terminar la preparación básica el aprendiz se convertía en artesano, ello no le permitía incorporarse al gremio hasta que no se presentara a un examen oral en el cual debía demostrar el dominio de conocimientos en su rama y no presentara “una obra maestra” al gremio de artesanos.

Definir el taller no es tarea fácil, por cuanto en la práctica se ha designado con este nombre a muchas y muy diversas experiencias, tanto en el campo de la educación y la capacitación, como en el inmenso campo de la industria, el comercio, la política y el quehacer cotidiano. “El taller... es una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que

se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad social". (Reyes, M., 1977:94).

."El taller es una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración entre la teoría y la práctica. Es una instancia donde el dinamizador y los participantes analizan conjuntamente problemas específicos, con el fin de transformar condiciones de la realidad". (García, A. y otros., 1991: 12).

Estas ideas antes expuestas permiten plantear que el taller es una forma de trabajo grupal, y como tal, posee características propias que son: el taller tiene varias dimensiones, educativa, social, de creatividad y de acción en la práctica. En el taller no sólo se analiza un tema, sino que trasciende del momento, llega a un compromiso individual y/o colectivo para la acción. Es un llegar a hacer a partir de la experiencia; en él subyace el fin de transformación individual, grupal o comunitaria de la realidad. Hay una producción de conocimiento. (García, A. y otros 1991).

Asimismo plantea que "Un taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura que los organice. Pueden desarrollarse en un local, pero también al aire libre". (Maya, A., 1996:14).

El investigador antes mencionado plantea que también "Se define los talleres como unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad concreta para ser transferidos a esa realidad a fin de transformarla, donde los participantes trabajan haciendo converger teoría y práctica". (Maya, A., 1996:15).

Como se aprecia en las definiciones anteriores el taller se va a caracterizar fundamentalmente por ser una forma organizativa de trabajo; exige de una participación activa de sus miembros; su rasgo medular es el vínculo estrecho entre la teoría y la práctica y en él hay una producción de conocimientos para enriquecer la experiencia individual a partir de los intercambios de saberes que se producen en las dinámicas de trabajo grupales.

La riqueza del trabajo en grupo que se propicia en un taller está en correspondencia con la consideración de los siguientes momentos durante su realización. Dichos momentos no obligatoriamente ocurren en el orden expuesto. (García, A. y otros 1991).

1. Reflexión individual: en el taller debe existir un espacio para que los participantes piensen y expresen a los demás sus experiencias.



Esta reflexión debe mantenerse durante todo el proceso, en la medida en que se reflexiona sobre la experiencia propia y la de los restantes participantes.

Conocer las experiencias de los otros contribuye a que uno aprenda del otro, a confrontar experiencias, aclarar, reforzar, comprender muchos de los comportamientos, acciones y pensamientos propios, para su ampliación y/o modificación.

2. Reflexión grupal: esta permite aprender de los otros, a establecer una comunicación horizontal, la participación entendida como " tomar parte de "; las ideas, aportes y experiencias de cada persona son escuchadas, valoradas, retomadas por los demás para involucrarlas en la producción del grupo.

3. Dinámica de grupo: en la experiencia de trabajo se da una dinámica propia, según las características e intereses de los participantes. Los grupos y los individuos son diferentes y el progreso de un grupo se construye sobre dichas diferencias. Sin embargo es necesario ciertas similitudes en los intereses y actitudes, pero también se necesita tener bien definidas las diferencias en los conocimientos, habilidades y actitudes, ya que estas últimas deben permitir la concertación para la realización de acciones conjuntas y no la producción de conflictos a nivel individual y grupal.

4. Puesta en común o plenaria: debe tener un objetivo específico. Debe tenerse en cuenta qué y cómo se va a abordar durante la preparación del taller, aunque pueden surgir, durante su desarrollo, otros aspectos importantes que la plenaria debe abordar. Esta etapa requiere del coordinador flexibilidad tanto para escuchar como para responder a las inquietudes e intereses de los participantes, evitando que se desvíe el objetivo propuesto.

En esta investigación se asumen estos criterios anteriormente expuestos referidos a los diferentes momentos por los que transcurre el taller como forma de organización que propicia el trabajo en grupo y la reflexión individual y colectiva, a partir de abordar elementos teóricos y prácticos referidos a la dirección estratégica con un enfoque participativo.

Para hacer más dinámica y activa la participación de los sujetos implicados en la investigación, en los talleres elaborados se utilizan técnicas participativas, teniendo en cuenta los resultados alcanzados por un equipo de colaboradores del CIE "Graciela Bustillos" (1995), los cuales plantean que son los recursos y procedimientos que dentro de una metodología dialéctica permiten repensar las prácticas de los participantes para

extraer de ellas y del acumulado teórico de la humanidad, todo el conocimiento necesario e indispensable para transformar y recrear nuevas prácticas. Las técnicas se usan para lograr la participación, animar, desinhibir, integrar a los participantes o para hacer más sencillo y comprensible el tema o contenido que se quiere tratar. Se usa como herramienta dentro de un proceso que ayude a fortalecer la organización y concientización popular.

Para la implementación del taller hay que tener en cuenta tres aspectos importantes, la planificación, la organización y la evaluación. En primer lugar para la preparación se deben contemplar tres aspectos fundamentales: teórico, metodológico y técnico.

En el aspecto teórico se trata de la definición y búsqueda de los elementos que permitan enfocar la realidad concreta que se está abordando, así como los conceptos o teorías que deben seleccionarse en relación con los temas del taller.

Por otro lado el aspecto metodológico y técnico, abarca la provisión al participante del conocimiento y aplicación de las técnicas más adecuadas a la situación específica en que se enfrenta.

El participante podrá ejercitar lo que sabe o lo que va aprendiendo durante el taller y recibir el aporte crítico del grupo que le permita subsanar sus carencias en tal sentido. Esto implica la preparación del material docente adecuado para las distintas actividades a realizar o técnicas a emplear.

La organización es una fase donde se deben puntualizar los roles que desempeñarán las diferentes personas que participarán en el taller. Deben precisarse bien los objetivos a alcanzar. Las relaciones deben ser totalmente horizontales, de mutuo respeto y solidaridad. Debe cuidarse el uso del tiempo por todos los participantes.

La ejecución o desarrollo del taller es esencial por cuanto constituye prácticamente el taller en sí. Durante el desarrollo de ésta, los participantes a partir del estudio y reflexión de una realidad concreta identifican necesidades, intereses y problemas, los que analizan y priorizan, luego se determinan cuáles se seleccionan para trabajar, se define lo que se aspira alcanzar. Después de estar de acuerdo en lo que se proponen lograr, se identifican los conocimientos ( es decir qué se debe saber para llegar a lo que el grupo aspira, también deben identificarse qué habilidades y destrezas (qué debo saber-hacer) y finalmente qué actitud se debe cultivar (qué debo querer hacer)".

Acto seguido, se definen las actividades que se desarrollarán para resolver el problema. En la realización de las actividades los diferentes participantes del taller tendrán experiencias que les permitan adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas y cultivar actitudes. No debe olvidarse que en el desarrollo del taller se fortalecerán convicciones y se manifiestan y refuerzan valores.

Entre los aspectos que podrían evaluarse en el taller se señalan:

1. Determinar si el taller ha servido como estrategia para los propósitos que se realizó. Aquí también se evalúan el grupo y su organización.
2. Determinar si las acciones realizadas han dejado beneficios, es decir, evaluar las actividades productivas y sociales del taller.
3. Determinar en qué aspectos y en qué grado de dimensión los participantes, el grupo, la institución o la comunidad han mejorado. Es decir evaluar el resultado del aprendizaje, de solución de problemas o no, económicos y sociales, determinar qué experiencias positivas han influido en su conducta, convicciones y valores por medio del taller.

Los talleres, que se proponen se caracterizan porque el grupo de subdirectores puedan encontrar situaciones análogas a las planteadas dentro del marco de la dirección educacional en corto tiempo. Para obtener éxito en la realización de los mismos, es necesario que el cuadro de dirección, posea un sistema de conceptos bien estructurado sobre la actividad pedagógica que dirige, lo que le posibilitará pasar de conceptos subordinados a otros superiores y viceversa.

Para lograr la reflexión y la comparación de diferentes variantes es necesario que el cuadro directivo, valore situaciones comunes modeladas de la vida de la dirección escolar, las que pueden ser resueltas por diferentes vías. Entre estas vías se deben establecer grados de racionalidad y efectividad, de forma tal que se tenga que analizar previamente cuál seleccionar en dependencia de las condiciones de partida, del resultado que se quiera obtener, así como de las características de quienes deban ejecutarla.

Esta elección sobre la posible decisión conduce a la búsqueda de la racionalidad la vamos a comprender como la orientación de la persona hacia lo lógico, hacia lo más efectivo de acuerdo a determinadas condiciones. Se comprende también como la

medida y el empleo óptimo de los recursos humanos y materiales de que se disponen para el desarrollo de una tarea.

Los participantes del taller se ven estimulados a dar su aporte personal, crítico y creativo, partiendo de su propia realidad y transformándose en sujetos creadores de su propia experiencia y superándose así la posición o rol tradicional de simples receptores de la educación. Mediante él, los alumnos, en un proceso gradual se aproximan a la realidad descubriendo los problemas que en ella se encuentran, con vistas a la acción-reflexión inmediata o acción diferida.

Al analizar lo anteriormente expuesto se puede afirmar que el elemento esencial del taller es la autopreparación de los docentes para el debate de la problemática seleccionada para aportar las experiencias e intercambiar profesionalmente, es decir, del nivel de participación de los asistentes depende en gran medida su éxito.

Es importante destacar que el taller no suplanta ninguna de las formas tradicionales del sistema de trabajo metodológico, al contrario, se integra de manera armónica. Analizado todo lo anteriormente se definen como rasgos esenciales del taller, los cuales son asumidos en esta investigación los siguientes:(Calzado, D. 2000)

Es una variante del trabajo metodológico que puede insertarse dentro de su dinámica, de acuerdo con las necesidades de los docentes. Funciona a través de la interacción grupal, el problema metodológico es objeto de análisis, valoración, reflexión, debate y propuesta de soluciones por parte de los participantes.

Cumple con las funciones de actualizar, integrar, reflexionar e investigar.

Posibilita la elevación del nivel profesional de los docentes al discutirse problemas propios de su nivel profesional de los docentes al discutirse problemas intrínsecos a su labor pedagógica con el objetivo de buscar vías para su optimización.

Posee introducción, desarrollo y conclusiones, como toda actividad metodológica. En la actualidad cada día más se exige la necesidad de vincular el desarrollo del conocimiento con la práctica creadora, de ahí que se introduzcan vías para lograrlo, siendo el taller como forma organizativa de la docencia una ayuda en ese empeño.

### **2.3 Propuesta de talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.**

Con la propuesta se pretende crear una base teórica que posibilite elevar el nivel de conocimientos de los directivos, de forma tal que les propicie utilizar métodos y estilos encaminados a desarrollar la dirección de forma eficiente, diseñar actividades variadas que favorezcan el desarrollo del proceso de dirección, estimular el intercambio entre los directivos y subordinados contribuyendo a eliminar algunas insuficiencias evidenciadas en nuestros subdirectores del área económica, relacionadas con la dirección estratégica con un enfoque participativo.

Diversos son los métodos y formas organizativas que es posible utilizar en esta actividad de preparar a los subdirectores, más tomando en consideración la determinación de necesidades, aportadas durante la constatación inicial.

Se consideró que esta preparación sería más efectiva mediante la realización de talleres como forma de organización del proceso. Los talleres posibilitaron la actualización y profundización de las principales concepciones teóricas-prácticas relacionadas con el componente de dirección, específicamente en lo referido a la dirección estratégica con un enfoque participativo.

El tema propuesto fue válido para todos los participantes ya que se comprobó las insuficiencias presentadas en este sentido. Los mismos constituyen una vía de superación, desde el puesto de trabajo. Se seleccionó una sesión de forma mensual para trabajar con los subdirectores los diferentes temas determinados para los talleres. La participación se alcanzó de forma espontánea ante el interés que manifestaron por los temas propuestos.

La propuesta de talleres comprende 8 encuentros, donde se aborda desde la contextualización del principio por diferentes autores, hasta el intercambio de experiencia para demostrar lo aprendido en el transcurso de los mismos.

Al comparar coincidentes entre las distintas definiciones de talleres ofrecidas por varios autores se puede afirmar que los talleres son unidades productivas y de desarrollo de habilidades a partir de una realidad concreta, para ser transferida a esta realidad a fin de transformarla, donde los participantes trabajan haciendo converger la teoría con la práctica. Son formas organizativas de la actividad que favorece la reflexión.

Este estudio ha hecho posible definir las deficiencias actuales en cuanto a la preparación de los subdirectores del área económica y determinar las características descritas en la muestra seleccionada teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades para cumplir con el objetivo trazado. Se introdujo para ello la realización de talleres como forma de organización del proceso.

A partir de los objetivos que se trazaron, se determinaron los contenidos, métodos y medios de enseñanza a utilizar como soporte material, así como la forma de evaluación de los resultados. Siempre se tuvo presente las características de los subdirectores a participar en los talleres y la situación concreta del grupo.

Los talleres concebidos se orientaron con vista a consolidar los vínculos entre la teoría y la práctica mediante la reflexión, es decir lograr la aplicación de lo orientado sobre el tema. Los mismos se caracterizaron por la creatividad para poder emprender la realidad estudiada de forma efectiva de manera tal que sirva de retroalimentación y de fundamento para el progreso profesional de los directivos. Algunos de ellos están concebidos para desarrollarlos en sus propios contextos de actuación.

Se realizarán mensualmente, el día de la reunión provincial con subdirectores del área económica.

En resumen, la propuesta de talleres que se presenta reúne las siguientes características:

- ◆ Responde a las necesidades e intereses de los subdirectores.
- ◆ Los subdirectores conocen los objetivos y cómo lograrlo.
- ◆ Mueve reflexiones conjuntas.
- ◆ Establece el diálogo e intercambio como método para desarrollar las acciones.
- ◆ Permite la autopreparación de los subdirectores sobre el tema que corresponde trabajar.
- ◆ Las acciones diseñadas deben permitir el acceso a los nuevos conocimientos.
- ◆ Permite la interacción e intercomunicación grupal.
- ◆ Se desarrollan en un contexto de aprendizaje positivo e interactivo, para aportar a un enriquecimiento formativo y una progresión cultural.

Para garantizar la efectividad de la aplicación de los talleres se establecieron los siguientes requerimientos generales:

- ◆ Que exista correspondencia con las necesidades y potencialidades de los subdirectores que se determinaron en el diagnóstico.
- ◆ Que se cumpla con el objetivo general propuesto y los específicos.
- ◆ Facilitar la bibliografía necesaria para su autopreparación y brindarles la ayuda que necesiten.
- ◆ Determinar entre los subdirectores, cuándo y dónde desarrollar la preparación ajustándose a las condiciones de los participantes.
- ◆ Crear un clima agradable, estimular el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen de la calidad que demuestran en su preparación.
- ◆ Determinar y exigir el tiempo establecido para cada actividad, evitando el agotamiento y el cansancio.
- ◆ Tener presente y cumplir las reglas para el trabajo en grupo.

A continuación se presenta la propuesta de talleres dirigidos a la preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

### **TALLER 1 ¿Cómo me gusta que se comuniquen conmigo?**

**Objetivo:** Reflexionar acerca del proceso de comunicación, en virtud del progreso en la dirección.

**Desarrollo:**

Se comienza con una breve introducción del tema señalando la importancia de utilizar estilos de comunicación adecuados y se ejemplifican con situaciones presentadas en la vida cotidiana, se les puede pedir que describan algunas de ellas, de acuerdo con sus experiencias.

Del mismo modo que han descrito ustedes las consecuencias negativas de una mala comunicación con los vecinos, en una tienda o bodega, en un centro de asistencia médica, se produce al no comunicarnos correctamente con los subordinados, lo que implica no obtener resultados deseados.

Posteriormente se les pedirá que expresen a través de una frase o palabra, la siguiente interrogante: ¿Cómo me gusta que se comuniquen conmigo?

Estas frases o palabras serán anotadas en la pizarra como especie de una tormenta de ideas. Se le pueden hacer preguntas de ayuda para facilitar agilidad en las respuestas como las siguientes:

¿Les gusta que le presten atención y los miren o que continúen en la labor que están realizando al darle la respuesta?

Consideran oportuno que les permitan expresar con claridad a ustedes primero el tema en cuestión.

¿Creen correcto que la agresión debe estar incluida en la respuesta?

El tono al hablarles debe ser imperativo y absoluto.

Los diálogos que se establezcan sobre un problema específico lo deben escuchar todos o solamente las personas implicadas.

¿Es correcto que se le grite o se hable en voz alta?

Después que todos participen y aporten su idea (momento que se aprovecha para evaluar a los sujetos) se hace un resumen sobre los elementos que ellos mismos consideran necesario para establecer una correcta comunicación como son: escuchar y mirar al interlocutor, ser receptivos, respetar todos los criterios, cuidar el tono de voz, seleccionar el lugar adecuado, ser paciente, entre otros.

Todo esto conlleva a que reflexionen acerca que del mismo modo que a ellos les gusta ser tratados, así mismo le corresponde hacerlo a ellos.

Se concluye el taller dejando abierto otro espacio de reflexión sobre el tema recordando que:

- una palabra cualquiera puede ocasionar una discordia.
- una palabra cruel puede destruir una vida.
- una palabra amarga puede provocar odio.
- una palabra brutal puede romper un afecto.
- una palabra agradable puede suavizar el camino.
- una palabra a tiempo puede ahorrar esfuerzo.
- una palabra alegre puede iluminar el día.
- una palabra con amor y cariño puede cambiar una actitud.

*Orientaciones para el próximo taller:*

Profundizar en el estudio de los documentos normativos para desarrollar el proceso de evaluación profesoral.



### *Bibliografía.*

Fernández A. M. (1996). *La comunicación, una herramienta imprescindible en el trabajo diario*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González, V. (1989). *Profesión comunicador*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

González, F. (1995). *Comunicación. Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ojalvo, V. (1999). "La educación como proceso de interacción y comunicación. *En Comunicación Educativa*. Universidad de La Habana.

## **TALLER 2 "EL ARTE DE EXPRESARSE EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL"**

### *Contenidos básicos a tratar.*

Definición de comunicación. Tipos de comunicación. Los elementos del proceso de comunicación. El arte de escuchar. Habilidades comunicativas. Efectividad de la comunicación oral. Metodología para la utilización de la discusión en el proceso de dirección. Fases que abarca.

*Duración:* 4 horas.

*Dirige:* Subdirector Económico Provincial.

*Participantes:* Subdirectores del área económica de cada municipio.

*Lugar:* Dirección Provincial de Educación.

*Objetivo:* Argumentar la importancia de la comunicación en el proceso de dirección estratégica con enfoque participativo.

### *Actividades:*

La actividad se desarrolla en dos momentos, en el primero se coloca un buzón con tarjetas relacionadas con el tema para introducir el mismo y posteriormente establecer un debate al respecto teniendo en cuenta los elementos que intervienen en dicho proceso, retomando elementos tratados en el taller anterior.

Se colocan sobre una mesa 8 tarjetas preparadas previamente con una pregunta referida al tema. Cada participante toma una tarjeta y se les pide que elaboren su respuesta de forma escrita e individualmente.

Posteriormente se establece un debate sobre las respuestas de estas interrogantes, donde todos los participantes deben exponer sus criterios y puntos de vistas, además de narrar experiencias que hayan tenido al respecto.

El investigador solicita a los participantes que realicen una breve autoevaluación por escrito sobre las actitudes que poseen para asumir la comunicación como arma insustituible en la labor de dirección educacional.

Las reflexiones que se hagan serán enriquecidas por todos los subdirectores y por el que dirige la actividad para completar el tratamiento del tema.

A continuación se divide al grupo en 2 equipos y se realiza la exposición en plenaria del estudio orientado previamente. El modelador precisa los elementos esenciales del tema orientado.

En un segundo momento los participantes divididos en 2 equipos, (cada uno con 4 integrantes) debatirán aspectos relacionados con la evaluación profesoral, contenido de interés por parte de los subdirectores del área económica, para valorar en qué medida, durante el proceso de discusión tienen en cuenta los elementos abordados anteriormente.

Reflexione y establezca un debate sobre las siguientes interrogantes:

1-¿La evaluación es una necesidad en las transformaciones del proceso docente? ¿Por qué?

2-¿Qué indicadores se tienen en cuenta en dicha evaluación?

3-¿Por qué podemos afirmar que la evaluación tiene doble carácter?

4-¿De qué elementos se nutre el evaluador para confeccionar el certificado de evaluación?

5-¿Cuál es la función de la comisión de evaluación?

6-Explique cómo tienen instrumentado el sistema organizativo para atender el proceso de reclamaciones.

7-A partir de una situación concreta (proceso de reclamación). Exponga cómo usted actuaría.

Un trabajador del IPVCP del municipio X, participó en todas las tareas asignadas dentro del Departamento, concluyó su maestría, participó en varios eventos científicos y fue seleccionado dentro de los trabajadores destacados del centro. Su evaluación docente fue B con la cual no está de acuerdo, se niega a firmarla y hace su reclamación al respecto. Diga, cómo usted procedería en este caso y resuma lo sucedido, identificando las fallas durante el desarrollo del proceso.

Se concluye la actividad a través del debate, donde todos deben llegar a un consenso, logrando un clima y una disposición favorable al diálogo por parte de los participantes. Considerando los objetivos comunes se deben buscar alternativas de solución a las dificultades expresadas.

*Orientaciones para el próximo taller:*

Consultar el material “La dirección en educación. Apuntes.” del Dr. Alberto D. Valle Lima lo referido a las funciones de dirección y la planeación estratégica, y fichar los contenidos abordados al respecto.

*Bibliografía.*

Bringas, J. A. (2001). *“Teoría y Práctica de la Dirección Educativa”*. Curso 08 Pedagogía 2001 .La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Castellanos, D y otros. (2002). *Aprender y enseñar en la escuela. Una concepción desarrolladora*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Colectivo de Autores ICCP. (1996). *Retos del Cambio Educativo*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Colectivo de autores. (2004). *La participación: Diálogo y debate en el contexto cubano*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Díaz, C. y otros. (1999). *El dirigente como agente de cambio, Temáticas Gerenciales, MES*, La Habana.

Fernández A. M. (1996). *La comunicación, una herramienta imprescindible en el trabajo diario*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

García C. A. y otros. (1991). *El taller: un medio para el desarrollo social y humano*, Revista Creciendo Unidos, No 4. Bogotá: Editorial CINDE.

González, V. (1989). *Profesión comunicador*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

Gonzalez, F. (1995). *Comunicación. Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Muguerzia, P y otros. (1986). *Fundamentos y antecedentes de la dirección*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ojalvo, V. (1999). “La educación como proceso de interacción y comunicación. *En Comunicación Educativa*. Universidad de La Habana.

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

Valle, A. y otros. (1994) *¿Cómo transformar la Escuela Cubana Actual?* Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Valle, A. y García, G. (2007). *Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

### **TALLER 3 “LA PLANEACIÓN COMO FUNCIÓN BÁSICA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN”**

*Contenidos básicos a tratar.*

Las funciones de dirección. El tiempo de trabajo del dirigente. La planeación estratégica, definición, características y enfoques en que se sustenta.

*Duración:* 4 horas.

*Dirige:* Subdirector Económico Provincial.

*Participantes:* Subdirectores del área económica de cada municipio.

*Lugar:* Dirección Provincial de Educación.

*Objetivo:* Contribuir al fortalecimiento de la gestión de dirección de los subdirectores del área económica a partir de una correcta planeación estratégica.

*Actividades.*

Se inicia la actividad aplicando la técnica “Lluvia de ideas” con el objetivo de comprobar los conocimientos adquiridos en el estudio independiente orientado en el encuentro anterior.

Posteriormente, a través de la elaboración conjunta y tomando como base las ideas esenciales anotadas en una parte de la pizarra, se realizará un mapa conceptual con todos los elementos abordados en el estudio independiente de manera que facilite una mejor comprensión de los contenidos estudiados.

A continuación se analizarán varios modelos de planeación estratégica según el criterio de varios autores y se les pedirá que determinen a su modo de ver, los pasos o etapas que no pueden faltar durante este momento.

Seguidamente se presentarán dos situaciones problemáticas que resolverán los subdirectores, los cuáles trabajarán en dúos, conformando 4 parejas.

Al final de cada curso escolar la retención en el curso se muestra de forma aceptable, sin embargo al comienzo del próximo curso la retención de inicio a inicio es mucho menor. ¿Qué acciones será necesario emprender para resolver dicha situación?

El cuadro siguiente muestra la matrícula de la enseñanza primaria en el país G, por sexos

y lugar de residencia en el inicio del 2009, junto con cifras de poblaciones correspondientes. Use los datos suministrados para calcular los índices brutos de matrícula por separado de: (a) varones; (b) mujeres; (c) residentes urbanos y (d) residentes rurales.

Matrícula en la educación primaria y población en edad escolar por sexo y lugar de residencia. País G 2009

Sexo	Matrícula		Población (7-12 años)	
	Rural	Urbano	Rural	Urbano
Niños	54 000	36 000	205 000	45 000
Niñas	41 000	29 000	210 000	48 000

Posteriormente cada dúo expondrá la solución del problema detallando cada una de las acciones diseñadas, propiciando un debate reflexivo de manera tal que contribuya a la autoevaluación de cada uno de los subdirectores, profundizando en lo relacionado con la planeación estadística.

*Orientaciones para el próximo taller:*

Consultar el Libro: Dirección, organización e higiene escolar de Alberto Valle Lima y Gilberto A. García Batista en las páginas 36-42 y fichar lo relacionado con la toma de decisiones.

Materiales: Pizarra y tizas

*Bibliografía.*

Afanasiev, V. G. (1978). *Dirección Científica de la Sociedad, Experimento de investigación en sistema*. Moscú: Editorial Progreso.

Aguirre de Lázaro, E. (1998). *La dirección (o administración) por objetivo (o resultados), en Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*. Compendio de artículos. CETED – MES. La Habana.

Alfonso, A. (1997). *Proyecto de Dirección estratégica con un enfoque participativo en instituciones educativas: una vía de factibilidad a la educación avanzada*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias de la Educación. ISP: Enrique José Varona. La Habana.

Alonso, S. (2003). *Planificación estratégica del desarrollo educacional hasta el curso escolar 2006-2007*. Presentación en Power Point para el diplomado a directores de escuelas primarias del MINED.

Alonso, S. (2003). *La Dirección Estratégica del MINED*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Manuscrito.

Bringas, J. A. (1997). *Dirección Estratégica*. Imprenta Universitaria Bolivariana  
*Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la educación*. (1999). Curso Pre-evento  
Pedagogía 99. La Habana

Valle, A. D. (2004). *La dirección en educación. Apuntes*. Instituto Central de Ciencias  
Pedagógicas, en CD Sobre Dirección Educacional. Ministerio de Educación, La Habana.

#### **TALLER 4 “ELECCIÓN DE LA MEJOR OPCIÓN”**

*Contenidos básicos a tratar.*

Concepto de decisiones de dirección. Factores que intervienen en la toma de  
decisiones. Etapas del proceso de toma de decisiones. La priorización de tareas.  
Pilares fundamentales de la dirección participativa.

*Duración:* 4 horas.

*Dirige:* Subdirector Económico Provincial.

*Participantes:* Subdirectores del área económica de cada municipio.

*Lugar:* Dirección Provincial de Educación.

*Objetivo:* Analizar los factores que influyen en la toma de decisiones de los dirigentes  
propiciando la comprensión de las etapas de dicho proceso.

*Actividades:*

Primeramente se realizará un debate acerca del estudio orientado en el encuentro  
anterior y se apoyará el que dirige la actividad en el power titulado “Toma de  
decisiones”

Explicar al grupo de subdirectores que a continuación en esta actividad se les pedirá  
expresar su opinión acerca de la decisión tomada por ellos.

Primeramente esto se desarrollará de forma individual y después se colocará en la  
pizarra los votos para cada uno de ellas y poder determinar cuantitativamente los  
resultados del grupo de acuerdo con la elección que ellos hicieron en cada situación.

A continuación se solicitarán voluntarios para que narren sus opiniones acerca de  
experiencias relacionadas con cualquiera de estas situaciones y expliquen por qué  
consideran que sea de ese modo. Se enfatizará que no hay respuestas correctas o  
equivocadas, sólo opiniones. Todos tienen el derecho de expresar su opinión, puesto  
que a nadie será censurado por elegir una opción diferente.

Se escucharán criterios, puntos de vistas, experiencias y se llegará a conclusiones generalizadoras, teniendo en cuenta la opinión de todos sobre qué es lo mejor y se les pregunta ¿A cuántos les gustaría cambiar su elección?

A modo de reflexión se hacen las siguientes interrogantes:

- ¿Supiste de inmediato qué hacer ante cada situación o tuviste que meditar sobre cada una?
- ¿Actúas siempre de la misma forma?
- ¿Considera usted que necesites cambiar algún modo de actuación en este sentido?

En un segundo momento se describirá en la pizarra una situación presentada en el Departamento de Recursos Humanos, Contabilidad y Abastecimiento Técnico Material, con diferentes opciones de respuestas, para que cada uno de los subdirectores individualmente seleccione la decisión que considera oportuna y por qué.

A continuación se les presentan situaciones, que divididos en 2 equipos, tratarán de darle solución. Se les pide que ilustren de forma general la sucesión de pasos que siguieron para tomar la decisión en cada caso. (Reconocer el problema y su definición, analizar posibles alternativas y sus consecuencias, seleccionar la solución e implementar la decisión)

Situaciones:

En el próximo mes se realizará la proyección de la fuerza de trabajo en su municipio, se reduce el número de centros educacionales y por tanto la cantidad de trabajadores docentes y no docentes que se necesita es inferior a la actual. ¿Cómo usted procederá en este caso? (Hacer análisis detallado de cada una de las acciones que implementará)

El municipio seleccionado tiene declarado como existencia 1000 libros de texto de Lectura 2, los cuales están disponibles para el próximo curso escolar, pero la matrícula proyectada es de 1300 alumnos.

¿Cómo hacer la distribución? Explique detalladamente teniendo en cuenta los elementos abordados.

Materiales: Pizarra, tizas, papel y lápiz

### *Bibliografía*

Alonso, S. (1996). *La Excelencia gerencial un enfoque sistémico*. Curso de capacitación. La Habana. Manuscrito.

O. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Colectivo de autores. (2002). *Libro de Dirección Científica Educativa*. Granma. Soporte digital.

Corrales, D y Pérez, C. (1978). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Cuevas, C. y otros. (2006 b). *La dirección participativa como estilo y pilar del desarrollo institucional*. Material básico de Ciencias de la Educación. Mención en ETP. Módulo III. Primera parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

González, M. (1984). *Dirección*. ISP Enrique José Varona. La Habana. Manuscrito.

Linares, C. y otros. (1996). *La participación: solución o problema*. Centro de investigación y desarrollo de la cultura "Juan Marinello". La Habana.

Pérez, A. (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. Los caminos del perfeccionamiento. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Stoner, J. (1989). *Administración*. México: Editorial P. H.H. Prentice Hall.

Valle, A. y otros. (1994) *¿Cómo transformar la Escuela Cubana Actual?* Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.

## **TALLER 5 "LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN"**

*Contenidos básicos a tratar.*

Concepto de estilo de dirección. Tipos de estilos de dirección.

*Duración:* 4 horas.

*Dirige:* Subdirector Económico Provincial.

*Participantes:* Subdirectores del área económica de cada municipio.

*Lugar:* Dirección Provincial de Educación.

*Objetivo:* Valorar la importancia del estilo de dirección democrático, en función de dirigir estratégicamente.

*Actividades:*

Para el desarrollo de esta actividad se divide el grupo en dúos. A cada equipo se le asigna un tipo de estilo de dirección de los que se van a trabajar: autoritario, cuasiautoritario, semiautoritario y democrático.

Una vez que estos equipos hayan analizado el material cada uno expone el tema que estudió. Concluido sus exposiciones se reflexiona sobre la importancia de la aplicación del estilo de dirección democrático en función de dirigir estratégicamente.



Posteriormente se invita a los participantes a que expongan sus experiencias positivas y negativas relacionadas con la temática.

Después se organizan en 2 equipos (cada uno de 4 integrantes) para preparar una dramatización donde se reflejen los modos de actuación que caracterizaron a cada uno de los estilos. Se procede a la presentación de los dramatizados y una vez concluidos se realiza la evaluación de los participantes.

Para concluir se les orienta el siguiente trabajo independiente donde tienen que integrar los contenidos tratados hasta el momento, el cual se debatirá en el inicio del próximo encuentro.

Se efectuó a una determinada Unidad Presupuestada una auditoría de la Contraloría General de la República de Cuba, siendo evaluado de M su trabajo, producto de insuficiencias tales como:

- Existen centros que depositan el efectivo de cobro de comedor fuera de término.
- Pago de salarios en exceso o defecto a los trabajadores.
- Almacenes sin las actas de responsabilidad material.
- Edificios ocupados por otros organismos y personas ajenas a la Entidad.
- Trabajadores con más de 90 días que se les pagó sus retenciones y no se les descontó en nómina.

¿Cuál considera usted como causa fundamental de las deficiencias detectadas?

Reconoce usted las fallas en cada una de las funciones de dirección. Argumente sobre ello.

Se habrá implementado la dirección participativa por parte de los directivos. ¿Por qué?

Piensa usted que sea necesario la aplicación de medidas disciplinarias. De ser afirmativa su respuesta cómo procedería en este caso.

Siguiendo un orden lógico, mencione qué acciones realizaría usted después de obtener este resultado negativo.

Materiales: Material, pizarra, tizas, papel y lápiz

### *Bibliografía*

Alfonso, A. (1997). *Proyecto de Dirección estratégica con un enfoque participativo en instituciones educativas: una vía de factibilidad a la educación avanzada*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias de la Educación. ISP: Enrique José Varona. La Habana.

Bartsch, H. y otros (1990). *La Dirección Científica de la Dirección Estatal*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Bennis, W. (1985). *Líderes, el arte de mandar*. México: Editorial Merlín Libros S A.

Borrego, O. (1992). *La Ciencia de la Dirección*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Calero, M. (1996). *Administración gerencial del centro*. Perú: Editorial Abedul.

Colectivo de autores. (2002). *Libro de Dirección Científica Educativa*. Granma. Soporte digital.

Corrales, D y Pérez, C. (1978). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Díaz, C. y otros. (1999). *El dirigente como agente de cambio, Temáticas Gerenciales, MES*, La Habana.

*Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la educación*. (1999). Curso Pre-evento Pedagogía 99. La Habana

Petrovski, A.V. (1978) *Psicología de la personalidad del maestro*. En Psicología evolutiva y pedagógica. Moscú: Editorial Progreso.

Stoner, J. (1989). *Administración*. México: Editorial P. H.H. Prentice Hall.

Valle, A. y García, G. (2007). *Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

## **TALLER 6 “APRENDIENDO A TRABAJAR EN GRUPOS”**

*Contenidos básicos a tratar.*

Técnicas para la creatividad y la generación de ideas. Grupo y colectivo. Condiciones para la existencia de grupos. Reglas para la discusión efectiva en grupos.

*Duración:* 4 horas.

*Dirige:* Subdirector Económico Provincial.

*Participantes:* Subdirectores del área económica de cada municipio.

*Lugar:* Dirección Provincial de Educación.

*Objetivo:* Aplicar las técnicas para el desarrollo de la creatividad y la generación de ideas, así como las reglas para la discusión efectiva en grupo de manera que contribuyan a la aplicación de estilos de dirección que favorezcan el desarrollo de la innovación cotidiana.

*Actividades:*

Se comienza con la interrogante ¿SABE USTED TRABAJAR EN GRUPO?

Se escuchan las opiniones y se anotan en la pizarra utilizando la técnica de la “Lluvia de ideas”. Para ello es importante conocer algunas reglas que debemos cumplir en nuestro actuar cotidiano que se mostrarán en una pancarta y posteriormente se debatirá cada una de ellas:

- Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
- Ayudar a que todos se sientan parte de la discusión del grupo.
- Nunca diga usted que personalmente no está de acuerdo con alguien, más bien diga que usted opina de distinta manera.
- No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
- Ayude conscientemente a que otros participen.
- Sea abierto y promueva que los demás digan lo que piensan.
- Cada miembro es responsable del desarrollo y éxito de la discusión.
- Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar.
- Toda idea es válida, la única estúpida es la que no se expresa.
- Manténgase abierto y busque los motivos de las ideas de los demás.
- Evite cualquier actividad que retarde el desarrollo de la reunión.
- Evite los conflictos personales.
- Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
- Nunca subestime las ideas, preguntas, etc. de los demás.
- Evite las conversaciones que distraigan la atención del asunto que se está tratando.
- Mantenga una actitud amistosa y de apoyo, sea flexible, recapacite.
- Cuando sea apropiado, resuma lo que ha sido dicho.
- Escuche, no evalúe al momento, sea disciplinado, sea receptivo.
- Ataque ideas, no hombres.
- Cree buen clima.
- Actúe con tacto, destaque lo positivo.
- Exprese libremente sus ideas.
- El problema del grupo es mi problema.
- Todos juntos pensamos mejor que cualquiera de nosotros solo.

Posteriormente se ofrecen sugerencias de posibles técnicas a utilizar para hacer más factible el trabajo en grupo. Concluida esta parte se hace un resumen de los aspectos estudiados.

A continuación se divide al grupo de subdirectores en dos equipos y se les pedirá a partir de determinada situación que le den respuesta, valorando la generación de ideas por parte de todos (creatividad), posibilitando la evaluación de la actividad.

Para concluir se les orienta la realización del siguiente ejercicio, donde a cada uno se le asignará una función específica, como miembro de ese grupo de personas implicadas en la problemática. Se debatirá las respuestas escuchando el criterio de todos y evaluando si cumplen con las reglas del trabajo en grupos.

El Departamento de Recursos Humanos solicita al Departamento de Contabilidad 492 millones de pesos para gastos de salario al cierre del año fiscal 2009. Las distintas modalidades de contratación influyeron en el sobregiro de la cuenta. La solicitud es concedida, pero puede asumirse este gasto sin análisis. ¿Qué opinan ustedes?

¿Qué se debe hacer para profundizar en este fenómeno?

Supliendo el déficit se eliminan las causas que dieron origen al gasto.

¿Qué otras formas de análisis recomienda para no incurrir en este hecho?

Hasta dónde fue efectivo el trabajo relacionado con los procesos de ubicación, en las distintas modalidades de contratación.

Materiales: Pancarta, pizarra, tizas, papel y lápiz

#### *Bibliografía*

Addine, F. (2004). *Compilación. Didáctica. Teoría y Práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Arés Murzio, P. y otros. (1997). *El trabajo grupal*. Colección Educación Popular de Cuba (3). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Betancourt, J y otros (1997). *La creatividad y sus implicaciones*. La Habana: Editorial Academia.

Calviño, M. (1998). *Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas*. La Habana: Editorial Academia

Calzado, D (2000). *Las formas de organización del proceso pedagógico en la escuela*. La Habana. Manuscrito.

Colectivo de autores. (2004). *La participación: Diálogo y debate en el contexto cubano*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

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

Fernández A. M. (1996). *La comunicación, una herramienta imprescindible en el trabajo diario*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

García, G. (2002). *Compendio de Pedagogía*. Compilación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

García C. A. y otros. (1991). *El taller: un medio para el desarrollo social y humano*, Revista Creciendo Unidos, No 4. Bogotá: Editorial CINDE.

González, F. (1995). *Comunicación. Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Klein, J. (1967). *Estudio de los grupos*. La Habana: Editorial Revolucionaria.

Linares, C. y otros. (1996). *La participación: solución o problema*. Centro de investigación y desarrollo de la cultura "Juan Marinello". La Habana.

Stoner, J. (1989). *Administración*. México: Editorial P. H.H. Prentice Hall.

Valiente S. (2000). "*Algunas Notas sobre la Dirección Participativa de la Escuela*". (Material elaborado para un curso con directores de Secundaria Básica del municipio de Holguín), en *CD Sobre Dirección Educativa*. Ministerio de Educación, La Habana.

Valle, A. y García, G. (2007). *Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

## **TALLER 7 "JUGANDO TAMBIÉN SE APRENDE"**

*Contenidos básicos a tratar.*

Todos los contenidos abordados anteriormente.

*Duración:* 4 horas.

*Dirige:* Subdirector Económico Provincial.

*Participantes:* Subdirectores del área económica de cada municipio.

*Lugar:* Dirección Provincial de Educación.

*Objetivo:* Sistematizar los conocimientos relacionados con la dirección estratégica con un enfoque participativo.

*Actividades:*

Se colocará una lámina con el dibujo del terreno de béisbol, se mantendrá en ese lugar el tiempo que dure la actividad. Se dividirá el grupo de subdirectores en dos equipos (uno representado por el color rojo y el otro por el color azul)

Se les explicará que el juego está estructurado por inning similar a un juego de béisbol, donde en cada inning tendrán oportunidad de responder y de preguntar ambos equipos. Concluirá cada inning cuando cada equipo tenga tres out (cuando responda tres veces incorrectamente) al corresponderle el turno al bate (es decir, responder la pregunta).

Se colocará al frente del local la persona que hará la función de pitcher, que es en este caso quien lanzará las preguntas a un representante del equipo contrario, según un orden determinado (esta persona ya fue preparada con anterioridad por el que dirige la actividad).

Avanzarán los corredores del equipo que le corresponde responder si la respuesta es correcta, si es incorrecta se retirarán (es decir, en un juego de béisbol se dirá que se ha ponchado, y es out). Posteriormente vendrá el otro integrante que le corresponde el turno y así sucesivamente hasta que hayan respondido tres preguntas de forma incorrecta y es entonces que le corresponderá al otro equipo lanzarle las preguntas a este equipo que acabó de responder.

El avance de los corredores hacia la primera, segunda, tercera base o hacia el home para anotar las carreras estará en dependencia del tipo de pregunta, teniendo en cuenta la complejidad de la pregunta, en la esquina de la tarjeta indicará la base que le corresponde (el que responde la pregunta tiene la posibilidad de seleccionar el tipo de pregunta).

El profesor será el encargado de anotar en la pizarra en el lugar indicado, las carreras, hits y errores de cada equipo. Ganará el equipo que tenga más carreras anotadas a su favor.

La duración del juego estará en dependencia del tiempo que se disponga, después de llegar a un consenso entre los participantes.

Se propiciará un análisis de acuerdo a los resultados obtenidos, teniendo en cuenta las anotaciones que hizo el profesor, abriendo un espacio de reflexión y debate en torno a los contenidos abordados.

Materiales: Pancarta, pizarra, tizas, papel y lápiz

## **TALLER 8 “UN ESPACIO DE REFLEXIÓN”.**

*Duración:* 4 horas.

*Dirige:* Subdirector Económico Provincial.

*Participantes:* Subdirectores del área económica de cada municipio.

*Lugar:* Dirección Provincial de Educación.

*Objetivo:* Reflexionar mediante una comunicación abierta acerca de las ideas, aportes y experiencias adquiridas en los talleres.

*Actividades:*

El taller se desarrolla con la exposición de algunas actividades planificadas, orientadas con anterioridad. Los subdirectores socializan las actividades como resultado de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

Posteriormente se les pide que interpreten la siguiente frase: “Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos: Es una ciencia que se desarrolla ¡Nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos!” (Castro, F., 1984).

Se concluye el taller realizando un resumen de la importancia de prepararse y autosuperarse en la temática para contribuir a elevar la calidad de la educación.

Para concluir la actividad se orienta a cada participante que realice la evaluación de los talleres desarrollados en un papel habilitado al efecto y luego se contabiliza el resultado que se informa en plenaria, destacando los aspectos positivos y negativos.

#### **2.4. Análisis de los resultados obtenidos en la validación de los talleres propuestos.**

Una vez puesto en práctica la propuesta para preparar a los subdirectores del área económica, se procedió a validar su efectividad.

Para evaluar la preparación final alcanzada por cada uno de los subdirectores incluidos en la muestra, se consideraron las dimensiones e indicadores declarados en diferentes partes de este informe. Se procedió de manera similar que en la constatación inicial, para ello se aplicaron los métodos que aparecen diseñados en los anexos del 1 al 5, los que permitieron constatar la evolución de cada subdirector a partir de la introducción de los talleres.

Respecto a la observación realizada (Anexo 1) se pudo precisar que 7 directivos planifican adecuadamente las actividades a desarrollar en este contexto, 6 de estos se proyectan de forma positiva en el análisis de los logros y los problemas de la etapa, analizando los medios existentes y disponibles para actuar sobre la realidad, basados

en el diagnóstico actual y con predicciones para el futuro. Todavía 1 presenta dificultades a la hora de decidir lo que debe hacer y cómo.

Al efectuar los análisis relacionados con los recursos humanos, financieros y tecnológicos se logró que el 75 % de la muestra identificara, evaluara y seleccionara la alternativa, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas para cada caso.

Relacionado con la forma para transmitir las ideas y entender a los demás, se logró que 7 (87,5%) lo hicieran con facilidad, agilidad y precisión, predominando el estilo de comunicación democrático y utilizando el mecanismo de la persuasión en el intercambio comunicativo. Solamente 1 de ellos muestra resultados negativos en este sentido, en este caso los estilos de comunicación están caracterizados por el autoritarismo y no utiliza la dirección participativa en su gestión.

Durante el desarrollo de las visitas de ayuda metodológica (Anexo 2) se constató que 7 subdirectores demuestran conocimientos profundos relacionados con la dirección científica, específicamente en lo referido a la dirección estratégica con enfoque participativo. Estos sujetos utilizan estilos de dirección adecuados durante las diferentes etapas de las visitas. Además mantienen una correcta comunicación con los subordinados, aportando iniciativas, ideas y valores que fortalecen el trabajo. Solamente en 1 de los subdirectores se evidencia insuficiencias en el nivel de conocimientos relacionados con la dirección estratégica y en la utilización de los estilos de dirección.

Para comprobar los estilos de dirección utilizados en el intercambio con los diferentes colectivos de sujetos (subdirectores de administración de los centros, oficinistas y subordinados del Departamento de Contabilidad, Planeamiento y Estadística, Abastecimiento Técnico Material y Recursos Humanos) se realizaron observaciones (Anexo 3) a las reuniones y despachos que se realizan con ellos.

Se pudo determinar que 2 de los subdirectores aún toman las decisiones considerando solamente las opiniones de algunos de sus subordinados, para los demás colectivos de sujetos (subdirectores de administración de los centros y oficinistas) estas decisiones tienen un carácter impositivo. Las relaciones humanas con los primeros son fuertes, estables e integrales, y rebasan los marcos laborales. Sin embargo, las relaciones con los segundos, se establecen sobre la base del autoritarismo.



Lo anterior demuestra que los 6 restantes experimentan resultados positivos, toman las decisiones considerando las opiniones de todos. Además se logra un alto compromiso con las tareas y los niveles de motivación que se alcanzan son altos.

Las relaciones humanas que se establecen se caracterizan por ser fuertes, estables e integrales, de autoridad sin imposición, de respeto por las opiniones ajenas y considerando los aportes que cada cual pueda hacer al desarrollo del trabajo. Se prioriza el cumplimiento de las tareas, pero se tienen en cuenta las características personales y las posibilidades de desarrollo de cada cual.

Con la aplicación de la prueba pedagógica (Anexo 4), se comprobó en esta etapa el nivel de conocimientos y preparación alcanzado por los subdirectores del Área Económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

Dominan las funciones de dirección con profundidad, explicando en qué consiste cada una de ellas y además identifican los estilos de dirección, caracterizando de forma abarcadora el estilo democrático y participativo, considerando los 3 pilares fundamentales de la dirección participativa, 7 subdirectores. Estos mismos sujetos consideran que todas las funciones de la dirección son importantes, pero refieren que la planeación es la función básica del proceso de Dirección, 1 de ellos todavía no domina en su totalidad los elementos que constituyen la planeación estratégica, así como los principios que rigen la dirección participativa.

Todavía 1 sujeto no concibe las tareas propiciando que sus subordinados participen democráticamente en el proceso de dirección, como tampoco brinda iniciativas para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas, pues solamente confían en su capacidad. El grado de implicación en la realización de las tareas todavía es insuficiente en 2 de ellos.

La asistencia a las sesiones de preparación se comportó al 100 %, participando de forma activa durante el desarrollo de los talleres 7 subdirectores, 1 de ellos todavía denota dificultades en algunos contenidos tratados, lo cual provoca en ocasiones la no participación protagónica durante el desarrollo de las sesiones de preparación.

A continuación se refleja el comportamiento de las dimensiones e indicadores declarados en la investigación antes y después de la aplicación de los talleres.

**Tabla 1.** Resultados antes y después de la validación de los talleres.

Dim.	I			II				III		M	Etapas
Ind.	1	2	3	1	2	3	4	1	2		
C	4	2	2	2	3	3	3	-	-	8	Antes
%	50,0	25,0	25,0	25,0	37,5	37,5	37,5	-	-	8	Antes
C	8	7	7	7	6	7	6	8	7	8	Después
%	100	87,5	87,5	87,5	75,0	87,5	75,0	100	87,5	8	Después

El salto de calidad en cada uno de los indicadores establecidos, es evidente. En el momento inicial, 4 de los sujetos muestreados explicaron con claridad en qué consisten las funciones de dirección y mencionaron las cualidades y requisitos a tener presente en la toma de decisiones, lo que representa el 50,0%. Solamente 2 casos tenía conocimientos profundos sobre la definición, características, modelos y enfoques de la planeación estratégica, así como de los pilares fundamentales de la dirección participativa, para un 25,0%. En estos momentos, los indicadores que evalúan la primera dimensión, se expresan positivamente, en 8(100%), 7(87,5%) y 7 (87,5%) sujetos respectivamente.

La dimensión relacionada con los modos de actuación, también experimentó un salto muy superior. Planificaban las tareas teniendo en cuenta los fines, recursos, medios y las opiniones de los subordinados sin incumplir ninguna de las funciones de dirección solamente 2 subdirectores, logrando al final resultados satisfactorios en el 87,5% de la muestra. A lo hora de tomar decisiones identificaban, evaluaban y seleccionaban las alternativas asumiendo riesgos al proyectarse y mostrando flexibilidad, 3 de los sujetos, actualmente lo hacen 6.

Inicialmente, 3 subdirectores presentaban facilidad para transmitir ideas, ser entendido y entender a los demás, predominando en su comunicación el estilo democrático y utilizando el mecanismo de la persuasión en el intercambio comunicativo. Además tenían en cuenta las individualidades, para influir de forma positiva en la conducta de sus subordinados, lo que representa el 37,5%, en esta etapa se logró que el 87,5% manifestara efectos alentadores en este sentido.

Hay que señalar que el indicador referente al establecimiento de adecuados métodos de comunicación, el cual experimenta un salto cualitativamente superior, ya que todos los sujetos implicados en la preparación tienen actualmente mayor dominio sobre los

métodos y estilos de dirección que deben emplear en el contexto educativo, así como de los estilos de comunicación que garanticen el desarrollo armónico del proceso, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno de los miembros de la organización, también repercute en la aplicación de la dirección participativa.

Brindaban iniciativas, ideas y valores que fortalecen al grupo para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas, 3 de ellos, pero no lo hacían de forma sistemática, como tampoco concebían las tareas teniendo en cuenta la participación democrática de todos sus subordinados en el proceso de dirección. El resto manifestaba pobre sentido de pertenencia y entrega ante las tareas. Actualmente evidencian compromiso, contribución y responsabilidad ante las tareas, 6 de ellos, siendo la creatividad (innovación cotidiana) la que más repercute en el grado de implicación durante la realización de las tareas. Estos representantes tienen como prioridad la necesidad de desarrollar la capacidad para motivar a sus subordinados con visión de futuro.

El impacto de la propuesta de solución relacionado con la motivación de los talleres, se aprecia de forma evidente, al participar en los mismos el 100% de los implicados de la muestra, lográndose que 7 de ellos desempeñaran un papel protagónico durante el desarrollo de las sesiones de preparación, expresando satisfacción por las mismas.

Siguiendo la escala valorativa empleada en la constatación inicial, se determinó el nivel de preparación alcanzado por cada uno de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, cuyos resultados se expresan a continuación y aparecen reflejados gráficamente en el anexo 6.

De los 8 sujetos, 5 (62,5%) se ubican en el nivel alto, significando que pasan a este nivel 4 que se encontraban al inicio en el nivel medio. En el nivel medio se ubican los 3 restantes (37,5%), 1 que se encontraba en este nivel pero en el rango mínimo del valor, ahora sólo le faltó un punto para ubicarse en el nivel alto y los 2 que en la etapa inicial estaban ubicados en el nivel bajo, aunque 1 de ellos alcanzó puntuaciones bajas dentro del nivel medio.

Este último resultado estuvo dado fundamentalmente por la no implicación activa en todo el proceso de preparación; sin embargo sí se denotaron ciertas modificaciones en algunos comportamientos del mismo.

En la dimensión cognitiva se experimentó resultados muy ventajosos, lográndose que el 100% de los subdirectores implicados en la muestra posean conocimientos profundos acerca de las funciones y estilos de dirección, aspectos que son la base para dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, sin dudas el mayor impacto se manifestó en este indicador, aunque en los 2 indicadores restantes sólo 1 de los sujetos presentó ciertas dificultades relacionadas con los enfoques de la planeación estratégica y con la identificación de los pilares fundamentales de la dirección participativa. Respecto a la dimensión actitudinal y procedimental el cambio fue también muy favorable.

Para el logro de estos resultados, fue importante el nivel de motivación demostrado por los subdirectores para participar en las diferentes sesiones de preparación de los talleres propuestos.

Los aspectos fundamentales que se presentan en el capítulo 2 permiten expresar las siguientes consideraciones:

- ❖ La propuesta de talleres que se ofrece revela los contenidos esenciales del proceso de preparación de los subdirectores en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, a partir de condiciones concretas de su contexto de actuación. Promueve la participación activa de los mismos en su propia transformación. Además aprovecha todas las potencialidades del grupo de subdirectores en función de su autoperfeccionamiento, logrando una proyección positiva en su desempeño.
- ❖ Los principales resultados obtenidos durante la validación de la propuesta, a partir del preexperimento, demostraron su efectividad.

## CONCLUSIONES

- ❖ La preparación de los directivos educacionales en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo se fundamenta teórica y metodológicamente en la concepción marxista sobre el papel de la actividad práctica educacional, como forma de conjugar las necesidades inmediatas con los objetivos estratégicos, como vía para alcanzar un estado deseado, a partir de lograr compromiso, contribución y responsabilidad de todos los involucrados a nivel individual y grupal.
- ❖ El estudio realizado permitió constatar que los subdirectores del área económica, presentan insuficiencias en su preparación que obstaculizan su gestión de dirección. Esto se expresa en sus conocimientos relacionados con la dirección estratégica con un enfoque participativo, así como en la forma de planificar las tareas, tomar decisiones, en los estilos de comunicación empleados y en el grado de implicación con las tareas.
- ❖ Los talleres propuestos privilegian los momentos de participación individual, colectiva y los espacios de socialización a partir de la vinculación de los conocimientos teóricos y prácticos sobre la dirección estratégica con enfoque participativo al aprovechar todas las potencialidades del grupo en función de su autoperfeccionamiento, logrando una proyección positiva en su desempeño.
- ❖ La validación de los talleres a partir de la experimentación realizada permite afirmar que su implementación en la práctica produce una modificación favorable en la preparación de los subdirectores del área económica, ya que contribuye a la apropiación de conocimientos para lograr una adecuada planeación estratégica a partir de la utilización de adecuados métodos de dirección y estilos de comunicación adquiriendo un grado de implicación mayor en la realización de cada una de las tareas.

## RECOMENDACIONES

- Socializar la propuesta de talleres con los demás directivos del área económica con vista a lograr mejores resultados para dirigir estratégicamente, con un enfoque participativo.
- Divulgar los talleres propuestos en los eventos científicos que se efectúen para que puedan ser conocidos y enriquecidos por otros directivos a partir de sus prácticas educativas concretas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Addine, F. (2004). *Compilación. Didáctica. Teoría y Práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Afanasiev, V. G. (1978). *Dirección Científica de la Sociedad, Experimento de investigación en sistema*. Moscú: Editorial Progreso.
- Aguirre de Lázaro, E. (1998). *La dirección (o administración) por objetivo (o resultados), en Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*. Compendio de artículos. CETED – MES. La Habana.
- Alfonso, J. (1990). *Seminario de Planeación Estratégica*. Material de estudio. Ciudad de la Habana.
- Alfonso, A. (1996). *Algunos Retos de la Dirección Científica a la Educación*. Ciudad de la Habana. Impresión ligera.
- Alfonso, A. (1997). *Proyecto de Dirección estratégica con un enfoque participativo en instituciones educativas: una vía de factibilidad a la educación avanzada*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias de la Educación. ISP: Enrique José Varona. La Habana.
- Alonso, S. (1994). *La Excelencia gerencial un enfoque sistémico*. Curso de capacitación. La Habana. Manuscrito.
- Alonso, S. (2003). *El sistema de dirección del Ministerio de Educación de la República de Cuba*. Video conferencia inicial del Diplomado en Dirección para los directores de la educación primaria. Ciudad de la Habana. Álvarez de Zayas, C. M. (1995). *Metodología de la investigación científica*. Universidad de Oriente. Manuscrito. Santiago de Cuba.
- Alonso, S. (2003). *Planificación estratégica del desarrollo educacional hasta el curso escolar 2006-2007*. Presentación en Power Point para el diplomado a directores de escuelas primarias del MINED.
- Alonso, S. (2003). *La Dirección Estratégica del MINED*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Manuscrito.
- Arés, P. y otros. (1997). *El trabajo grupal*. Colección Educación Popular de Cuba (3). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Bartsch, H. y otros (1990). *La Dirección Científica de la Dirección Estatal*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Betancourt, J y otros (1997). *La creatividad y sus implicaciones*. La Habana: Editorial Academia.
- Bolívar, S. (1947). *Obras Completas, t .II Alocución en la Ciudad Bolivariana de Potosí, en octubre de 1825*. La Habana: Editorial Lex.
- Borrego, O. (1992). *La Ciencia de la Dirección*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bringas, J. A. (1997). *Dirección Estratégica*. Imprenta Universitaria Bolivariana.
- Bringas, J. A. (1999). *Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Manuscrito.
- Bringas, J. A. (2001). "*Teoría y Práctica de la Dirección Educativa*". Curso 08 Pedagogía 2001 .La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Calero, M. (1996). *Administración gerencial del centro*. Perú: Editorial Abedul.
- Calviño, M. (1998). *Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas*. La Habana: Editorial Academia
- Calzado, D (2000). *Las formas de organización del proceso pedagógico en la escuela*. La Habana. Manuscrito.
- Carnota, O. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Castellanos, D y otros. (2002). *Aprender y enseñar en la escuela. Una concepción desarrolladora*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Castro, F. (1971). *Discurso de la Clausura de XI Seminario Nacional de Educación Media*. La Habana: Editorial Orbe.
- Castro, F. (1973). *Discurso en la Inauguración de la Escuela Secundaria Básica en el Campo XX Aniversario*. La Habana. Editorial Orbe.
- Castro, F. (1979). *Discurso en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Domenech*. La Habana. Editorial Orbe.
- Cerezal, J. et al. (2006). "El diseño metodológico de la investigación" En Ministerio de Educación, Cuba. *Maestría en Ciencias de la Educación. Fundamentos de las Ciencias de la Educación*. Módulo II. Primera parte. (pp.15 -19). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.



- Colectivo de Autores ICCP. (1996). Retos del Cambio Educativo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Colectivo de autores. (1991). *Metodología de la investigación científica*. Conferencias. La Habana. Manuscrito.
- Colectivo de autores. (1997). *Dirección Científica Educativa*. Granma. Soporte digital.
- Colectivo de Investigación Educativa “Graciela Bustillos”. (1994,1995,1998). Técnicas participativas de educadores cubanos. Tomos I, II, III. La Habana. Impresión IMDEC.
- Colectivo de autores. (2004). *La participación: Diálogo y debate en el contexto cubano*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Colectivo de Investigación Educativa “Graciela Bustillos”. (1994, 1995, 1998). *Técnicas participativas de educadores cubanos*. Tomos I, II, III. Impresión IMDEC, A. C.L. La Habana.
- Cuevas, C. y otros. (2006 b). *La dirección participativa como estilo y pilar del desarrollo institucional*. Material básico de Ciencias de la Educación. Mención en ETP. Módulo III. Primera parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Díaz, C. y otros. (1989) “*Su misión ¿cómo diseñarla?*”, en *Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*. Compendio de artículos. CETED – MES. La Habana.
- Díaz, C. y otros. (1999). *El dirigente como agente de cambio, Temáticas Gerenciales, MES, La Habana*.
- Engels, F (s/f). *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*. Moscú: Editorial Progreso.
- Fernández A. M. (1996). *La comunicación, una herramienta imprescindible en el trabajo diario*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- García, A. y otros. (1991). *El taller: un medio para el desarrollo social y humano*,
- García, L. (1996). *Los retos del cambio educativo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Gómez, J. (2003). Ideas sobre la dirección científica. Las Tunas: Editorial Sanlope.

- González, F. (1995). *Comunicación. Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, V. (1989). *Profesión comunicador*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Keith, D. y Newstrom, J. (s/a). *El comportamiento humano en el trabajo*. Edición Revolución.
- Klein, J. (1967). *Estudio de los grupos*. La Habana: Editorial Revolucionaria.
- Lenin, V.I. (1980). *Obras Completas*. 5ta edición. T 6. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Linares, C. y otros. (1996). *La participación: solución o problema*. Centro de investigación y desarrollo de la cultura "Juan Marinello". La Habana.
- López, J. y otros. (1994). *Metodología de la investigación pedagógica I*. Impreso por el Centro Nacional de Documentación e Información Pedagógica del MINED. La Habana.
- Manzano, R. (2005). *El taller educativo*. En soporte digital.
- Martí Pérez, J. (1963). *Obras Completas, t.6*. La Habana: Editorial Nacional de Cuba.
- Martí Pérez, J. (1975). *Obras Completas, t.1*. La Habana: Ciencias Sociales
- Martín, A. S. (s/f). *Planeación Estratégica*. Artículo. Portal CITMA. Sancti Spíritus.
- Marx, C y Engels. F. (1965). *El Capital*. La Habana: Editorial Venceremos.
- Maya, A. (1996). *El taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos. ¿Cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo?* Colombia: Editorial Magisterio.
- Ministerio de Educación, Cuba. (1996). *Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano*. La Habana: Editorial Capitán San Luis.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2000). *Documentos Rectores de la Política de Cuadros*. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2000). *Precisiones para el desarrollo del Trabajo Metodológico en el MINED. Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Ministerio de Educación, Cuba. (2005). *Fundamentos de la Investigación Educativa*. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulos I, II. 1ra y 2da parte.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2008). *Resolución Ministerial 119/08*. Editorial Dirección de Divulgación y Publicaciones. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2008). *Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2008-2009. Resolución Ministerial 118/08*. La Habana.
- Muguerzia, P y otros. (1986). *Fundamentos y antecedentes de la dirección*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ojalvo, V. (1999). "La educación como proceso de interacción y comunicación. *En Comunicación Educativa*. Universidad de La Habana.
- Pérez, A. (2001). *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. Los caminos del perfeccionamiento. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Pupo, R. (1990). *La actividad como categoría filosófica*. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- Russeel L. A. (1993). *Un concepto de empresa*. México. Editorial Limusa.
- Stoner, J. (1989). *Administración*. México: Editorial P. H.H. Prentice Hall.
- Sujolimski, V. (1975). *Pensamiento Pedagógico*. Moscú: Editorial Progreso.
- Torres, G: (2003). *Propuesta de un modelo para la capacitación de los dirigentes de la Educación Técnica Profesional*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Manuscrito.
- Trista, B. (1985). *Dirección en los Centros de Educación Superior*. La Habana.
- Valiente S. (2000). "Algunas Notas sobre la Dirección Participativa de la Escuela". (Material elaborado para un curso con directores de Secundaria Básica del municipio de Holguín), en *CD Sobre Dirección Educacional*. Ministerio de Educación, La Habana.
- Valle, A. y otros. (1994) *¿Cómo transformar la Escuela Cubana Actual?* Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Valle, A. (2004). *La dirección en educación. Apuntes*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, en *CD Sobre Dirección Educacional*. Ministerio de Educación, La Habana.

- Valle, A. y García, G. (2007). Dirección, organización e higiene escolar. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vigotski, L. S. (1989). *Obras completas*. (t.5). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Weihrich, H. (1992). *Excelencia Administrativa*. Ciudad de La Habana: Edición Revolucionaria.

## ANEXO 1

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Comprobar cómo se comportan los indicadores establecidos para medir la preparación que poseen los subdirectores del área económica en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

#### **Aspectos a observar. (Reunión provincial que se efectúa mensualmente)**

- ◆ Durante el desarrollo de la reunión se proyectan de forma positiva en el análisis de los logros y los problemas de la etapa, basados en el pronóstico actual y haciendo predicciones para el futuro.
- ◆ Tienen en cuenta los medios existentes y disponibles para actuar sobre la realidad.
- ◆ Las respuestas que se generan durante el intercambio son rápidas, claras y precisas.
- ◆ Al efectuar el análisis relacionado con los recursos humanos, financieros y tecnológicos identifican las oportunidades y amenazas para cada caso.
- ◆ Manifiestan una comunicación adecuada con el resto de los subdirectores y personal que interactúa con ellos.

## ANEXO 2

### GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Constatar cómo se comportan los indicadores establecidos para medir la preparación que poseen los subdirectores del área económica en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo, a través de la actuación profesional que manifiestan al desarrollar las visitas de Ayuda Metodológica.

#### **Aspectos a observar. (Visitas de ayuda metodológica)**

1. Al desarrollar las visitas de Ayuda Metodológica con sus subordinados demuestran conocimientos de la Dirección Científica Educacional.
2. Planifican adecuadamente las visitas de Ayuda Metodológica y las actividades a realizar, según las especificidades del área y el diagnóstico de los trabajadores.
3. Pone en práctica estilos de dirección adecuados en las diferentes etapas de las visitas de Ayuda Metodológica.
4. Prevalece durante el desarrollo de las visitas de Ayuda Metodológica el estilo de dirección democrático.
5. Mantiene una adecuada comunicación con los subordinados durante las etapas de la visita de Ayuda Metodológica, aportando iniciativas, ideas y valores que fortalecen el trabajo.
6. Toma decisiones oportunas a partir de los resultados de las visitas de Ayuda Metodológica.
7. Muestra ser ejemplo a seguir por sus subordinados.

## ANEXO 3

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Constatar los estilos de dirección utilizados en el intercambio con los diferentes colectivos de sujetos (subdirectores de administración de centros, oficinistas y Jefes de los Departamentos de Contabilidad, Planeamiento y Estadística, Abastecimiento Técnico Material y Recursos Humanos, así como otros subordinados).

#### **Aspectos a observar. (Reuniones y despachos)**

- ◆ Desde la planificación de las tareas implica a los diferentes colectivos de sujetos.
- ◆ Manifiesta una comunicación adecuada durante el desarrollo de la reunión.
- ◆ Tipo de relaciones humanas que establece con los diferentes colectivos de sujetos.
- ◆ Durante el desarrollo de las mismas propicia la abierta participación de los sujetos, estimulándolos para que cada uno pueda expresar sus criterios y preocupaciones.
- ◆ Forma en que circula la información.
- ◆ Durante la planificación, organización, ejecución y control toma decisiones oportunas utilizando la dirección participativa.

## ANEXO 4

### PRUEBA PEDAGÓGICA

**Objetivo:** Constatar la preparación que poseen los subdirectores del área económica en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo

1. Mencione las funciones de dirección y comente en qué consiste cada una de ellas.
2. ¿Cuál considera usted como función básica del proceso de dirección? ¿Por qué?
3. ¿Qué es para usted la planeación estratégica? Mencione las características y los enfoques que más la distinguen.
4. Explique en qué consiste los 3 pilares fundamentales de la dirección participativa.
5. ¿Cuáles son los estilos de dirección que usted conoce?
6. ¿Cuándo usted puede afirmar que se aplica un estilo de dirección democrático?
7. ¿Tiene usted confianza en la capacidad de sus subordinados y el resto del colectivo laboral para solucionar los problemas que se enfrentan o sólo confía en usted?
8. ¿Le da usted libertad a su colectivo para discutir de forma creativa expresando sus deseos de comprender, aceptar, respetar todas las actitudes o trata de manipular en forma sutil la decisión grupal para que se haga a su manera?
9. ¿Confía en las actitudes básicas para la motivación o piensa en qué procedimientos superficiales motivan la conducta?
10. ¿Participa como líder expresando sinceramente sus propias actitudes sin tratar de controlar a los demás?



## ANEXO 5

### Escala valorativa

Preparación de los subdirectores del área económica, en función de dirigir estratégicamente con un enfoque participativo.

**Dimensión I:** Conocimientos relacionados con la dirección estratégica con un enfoque participativo.

Indicadores:

- Conocimientos de las funciones y estilos de dirección.
- Dominio de los elementos que constituyen la planeación estratégica. (definición, características, modelos, enfoques)
- Principios o pilares fundamentales de la dirección participativa.

**Indicador 1.1:** Conocimientos de las funciones y estilos de dirección.

Nivel alto (3)

a) Conoce y explica en qué consiste cada una de las funciones de dirección.

Nivel medio (2)

b) Conoce pero sólo explica algunas de las funciones de dirección.

Nivel bajo (1)

c) Solamente menciona algunas de las funciones de dirección y explica someramente una de ellas.

Nivel alto (3)

a) Conoce y explica en qué consiste cada una de los estilos de dirección.

Nivel medio (2)

b) Conoce pero sólo explica algunas de los estilos de dirección.

Nivel bajo (1)

c) Solamente menciona algunos de los estilos dirección y explica someramente uno de ellos.

**Indicador 1.2:** Dominio de los elementos que constituyen la planeación estratégica.

Nivel alto (3)

a) Define y distingue las características de la planeación estratégica.

Nivel medio (2)

b) Define con algunas imprecisiones y solo hace mención a algunas de las características de la planeación estratégica.

Nivel bajo (1)

c) No precisa claramente la definición como tampoco sabe caracterizarla.

Nivel alto (3)

a) Conoce los modelos y enfoques en que se basa la planeación estratégica.

Nivel medio (2)

b) Conoce algunos modelos y enfoques en que se basa la planeación estratégica.

Nivel bajo (1)

c) Desconoce los modelos y enfoques en que se basa la planeación estratégica.

**Indicador 1.3:** Principios o pilares fundamentales de la dirección participativa.

Nivel alto (3)

a) Identifica los pilares fundamentales de la dirección participativa y explica cada uno de ellos.

Nivel medio (2)

b) Identifica y explica algunos de los pilares fundamentales de la dirección participativa.

Nivel bajo (1)

c) Sólo identifica uno y no lo explica correctamente.

**Dimensión II:** Modos de actuación en correspondencia con los conocimientos asimilados para la dirección estratégica con un enfoque participativo.

Indicadores:

- Planificación de tareas o actividades.
- Toma de decisiones. (eficiencia, flexibilidad, disposición al riesgo)
- Estilos de comunicación utilizados.
- Grado de implicación en la realización de las tareas. (compromiso, contribución y responsabilidad)

**Indicador 2.1:** Planificación de tareas o actividades.

Nivel alto (3)

a) Planifica siempre las actividades teniendo en cuenta la opinión de los subordinados, fines, medios, recursos, los momentos concebidos para la realización de la misma, así como las oportunidades y amenazas para cada caso.

Nivel medio (2)

b) Planifica algunas veces las actividades teniendo en cuenta la opinión de los subordinados, fines, medios, recursos, los momentos concebidos para la realización de la misma, así como las oportunidades y amenazas para cada caso.

Nivel bajo (1)

c) Casi nunca planifica las actividades teniendo en cuenta la opinión de los subordinados, fines, medios, recursos, los momentos concebidos para la realización de la misma, así como las oportunidades y amenazas para cada caso.

**Indicador 2.2:** Toma de decisiones. (eficiencia, flexibilidad, disposición al riesgo)

Nivel alto (3)

a) Jerarquizan las tareas de acuerdo a su importancia y urgencia. (saber priorizar)

Nivel medio (2)

b) Algunas veces jerarquizan las tareas de acuerdo a su importancia y urgencia. (saber priorizar)

Nivel bajo (1)

c) Casi nunca jerarquizan las tareas de acuerdo a su importancia y urgencia. (saber priorizar)

Nivel alto (3)

a) Siempre utiliza los estilos de dirección, teniendo en cuenta las individualidades, para influir de forma positiva en la conducta de sus subordinados.

Nivel medio (2)

b) En ocasiones utiliza los estilos de dirección, teniendo en cuenta las individualidades, para influir de forma positiva en la conducta de sus subordinados.

Nivel bajo (1)

c) Casi nunca utiliza los estilos de dirección, teniendo en cuenta las individualidades, para influir de forma positiva en la conducta de sus subordinados.

Nivel alto (3)

a) Incorpora al colectivo en el análisis de los logros y problemas de la organización, asumiendo riesgos al proyectarse.

Nivel medio (2)

b) En algunas ocasiones incorpora al colectivo en el análisis de los logros y problemas de la organización para tomar decisiones, asumiendo riesgos al proyectarse.

Nivel bajo (1)

c) En pocas ocasiones incorpora al colectivo en el análisis de los logros y problemas de la organización para tomar decisiones, sin asumir riesgos al proyectarse.

**Indicador 2.3:** Estilos de comunicación utilizados.

Nivel alto (3)

a) El estilo de comunicación que predomina es el democrático, utilizando el mecanismo de la persuasión en el intercambio comunicativo.

Nivel medio (2)

b) Los estilos de comunicación no son los adecuados en todas las situaciones que se presentan. Se tienen en cuenta los criterios de los subordinados en algunas oportunidades y se emplean recursos persuasivos en pocas ocasiones.

Nivel bajo (1)

c) Los estilos de comunicación están caracterizados por el autoritarismo y/o la permisividad. No emplean formas democráticas, ni el mecanismo de la persuasión en el intercambio comunicativo.

**Indicador 2.4:** Grado de implicación en la realización de las tareas.

Nivel alto (3)

a) Demuestra sentido de pertenencia ante todas las tareas.

Nivel medio (2)

b) Demuestra sentido de pertenencia ante algunas tareas.

Nivel bajo (1)

c) Pocas veces demuestra sentido de pertenencia ante las tareas.

Nivel alto (3)

a) Brinda iniciativas para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas.

Nivel medio (2)

b) En ocasiones brinda iniciativas para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas.

Nivel bajo (1)

c) Casi nunca brinda iniciativas para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas.

Nivel alto (3)

a) Siempre demuestra entrega total ante las tareas, logrando la óptima eficiencia en la realización de la misma.

Nivel medio (2)

b) En algunas ocasiones demuestra entrega ante las tareas, logrando resultados aceptables.

Nivel bajo (1)

c) Casi nunca demuestra entrega ante las tareas sin preocuparse por los resultados.

**Dimensión III.** Motivación por las actividades de preparación.

- Asistencia en las sesiones de preparación.
- Participación protagónica durante el desarrollo de los talleres.

**Indicador 3.1:** Asistencia en las sesiones de preparación.

Nivel alto (3)

a) Asisten a todas las sesiones de preparación.

Nivel medio (2)

b) Asisten a casi todas las sesiones de preparación.

Nivel bajo (1)

c) No asisten casi nunca, solo cuando se le insiste continuamente, es decir no ocurre de forma espontánea.

**Indicador 3.2:** Participación en las sesiones de preparación.

Nivel alto (3)

a) Asumen una participación activa durante todas las sesiones de preparación.

Nivel medio (2)

b) Asumen sólo en algunas ocasiones la participación de forma activa durante las sesiones de preparación.

Nivel bajo (1)

c) Sólo participan, cuando se le orienta de forma directa que lo hagan durante las sesiones de preparación.

Para determinar el valor final de las dimensiones se suman los puntos de modo que, cuando obtenga:

**Dimensión I**

12-15 puntos se ubican en nivel alto.

8-11 puntos se ubican en nivel medio

Menos de 11 puntos se ubican en nivel bajo.

### **Dimensión II**

20-24 puntos se ubican en nivel alto.

15-19 puntos se ubican en nivel medio

Menos de 15 puntos se ubican en nivel bajo.

### **Dimensión III**

5-6 puntos se ubican en nivel alto.

3-4 puntos se ubican en nivel medio.

Menos de 3 puntos se ubican en nivel bajo

Para determinar el valor general entre todas las dimensiones de cada sujeto; se suman todos los totales, de modo que, cuando obtenga:

De 36-45 puntos se ubiquen en **Nivel Alto**.

De 26-35 puntos se ubiquen en **Nivel Medio**.

Menos de 26 puntos se ubiquen en **Nivel Bajo**.

## ANEXO 6

**Nivel de preparación de los subdirectores del área económica antes y después de la aplicación de la propuesta.**

