

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



Título: Metodología para la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, en el contexto de cambio en las relaciones Estados Unidos-Cuba.

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN**

AUTOR: Lic. Carlos Rodríguez Jáuregui
TUTOR: Dr.C. Humberto Calderón Echevarría

Sancti Spíritus 2018

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, el Dr.C Humberto Calderón Echemendía, ejemplo de modestia y profesionalidad, así como al resto de los profesores que nos han guiado en el transcurso de la maestría.

A todos los miembros del Centro de estudios de técnicas avanzadas de dirección (CETAD).

Mis agradecimientos a los Ms.C Omar Stainer Rivera Carbó y Gilberto Rodríguez Valdés, por su apoyo incondicional y sus acertadas observaciones.

A todos los que de una forma u otra me apoyaron, mis más sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA

A mi familia, por ser mi sostén y fuente de motivación para superarme.

A la Revolución, por permitir mi formación y crecimiento personal y profesional

RESUMEN

RESUMEN

El trabajo ha sido desarrollado en el Ministerio del Interior de la provincia Sancti Spíritus. Se le ha prestado especial atención al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba. El estudio propone implementar una metodología que contribuye al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT. En la investigación se aplicaron métodos del nivel teórico como el histórico - lógico, analítico – sintético, inductivo-deductivo, del nivel empírico, la observación, encuesta, entrevista y análisis de documentos, y del nivel estadístico- matemático, cálculo de la media, tablas y gráficos y criterio de expertos. El diagnóstico sintetiza las características del MININT y estado de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT. La contribución teórica radica en la fundamentación de las dimensiones e indicadores que permiten el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, así como las exigencias de la propuesta de solución y los procedimientos elaborados para cada una de las etapas. El aporte práctico se materializa en la implementación de una metodología contentiva de rasgos que la tipifican, etapas, procedimientos y exigencias para el perfeccionamiento de la preparación que contribuya a mejorar la efectividad de los directivos ante el escenario que se presupone. La evaluación de la metodología se realizó mediante el criterio de expertos y un cuasi-experimento.

SUMMARY

The work has been developed in the MININT of the S.S province. It has had special attention to the perfection of the preparation of the subordinated chiefs to the Delegate of MININT in the context of changing relations Cuba – USA. The study proposes to do a methodology that contribute to the preparation of the subordinated chiefs to the Delegate of MININT. In the investigation were applied methods of the theory level such as the historical, logic- analytic, synthetic- inductive-deductive of the empiric level, the observation, the questionnaire and analysis of documents and the statistic and mathematic compute of the media, annexes and graphics and the criteria of the experts. The diagnosis briefs the characteristics of the MININT and the state of the preparation of the chiefs subordinated to the Delegate of MININT. The theory contribution is based in the fundamentation of dimensions and aspects that allow the perfection of the preparation of the chiefs subordinated to the Delegate of MININT, so the requirements of the proposal of solution and the procedures elaborated for each one of the stages.

The practical contribution is materialized in the implementation of a methodology of attributes that typify them, stages, procedures and requirements for the perfection of the preparation that contributes to better the effectivity of the directives before the scenary that it supposes. The evaluation of the methodology was made by the criteria of the experts and an almost experiment.

ÍNDICE

Índice	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico - referencial de la investigación.....	9
1.1 La Gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Principales tendencias.....	11
1.2 La preparación de los recursos humanos.....	16
1.3 La preparación de los directivos.....	20
1.4 Fundamentos teóricos de la preparación de los jefes del MININT en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.....	23
1.5 Antecedentes históricos del conflicto EE.UU. - Cuba como premisas para la preparación de los jefes en el MININT, Sancti Spíritus.....	29
1.6 Base jurídica que sustenta el derecho a la soberanía. Premisas y reseña referencial acerca del escenario de interacción ante el cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.....	34
Capítulo II. Diagnóstico de la preparación para los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba y propuesta para el perfeccionamiento.....	37
2.1 Caracterización del MININT en Sancti Spíritus y de los jefes subordinados al delegado del MININT.....	38
2.2 Diagnóstico para la preparación de los jefes de subordinación provincial en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba.....	39
2.3 Resultado del diagnóstico a los jefes subordinados al delegado MININT con responsabilidad en la toma de decisiones en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.....	42
2.4 Metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.....	47
2.5 Rasgos que tipifican la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT	56
Capítulo III: Valoración de la metodología y su implementación en la práctica.....	63
3.1. Valoración de la metodología mediante criterio de expertos.....	64
3.2 Resultados de la aplicación práctica de la metodología elaborada.....	69
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	91
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

El Ministerio del Interior (MININT), constituye una de las organizaciones principales en la preservación de las conquistas de la Revolución. De ahí se infiere que no solo debe ser una fuerza caracterizada por valores éticos y morales acordes con los principios socialistas, sino que también precisa de elevadas competencias profesionales en sus integrantes para el logro exitoso de las misiones a cumplir.

En ese contexto, la preparación de los cuadros del MININT adquiere una importancia estratégica, porque es a ellos a quienes corresponde la tarea de asegurar el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Ante un panorama cada vez más compleja, tanto internacional como nacional, con manifestaciones palpables en la situación operativa interna, se precisa de jefes capaces de entender y aprender la realidad en que viven, y como tal contribuir a que la organización se contextualice de una manera rápida y adecuada.

Desde hace varios años, el país ha venido implementando diversas políticas y ordenamientos internos, con la finalidad de sentar las bases para un desarrollo político social estratégico, proyectado hasta 2030. Cuestiones vitales como la flexibilización migratoria, el incremento del trabajo no estatal y la apertura hacia nuevas carteras para la inversión extranjera, son algunos de los elementos principales que sufren cambios sensibles.

Lo anterior se encuentra matizado por el curso de las relaciones Estados Unidos de América (EE.UU.) - Cuba, las que a partir de 2014 sufrieron un viraje radical por el restablecimiento de relaciones diplomáticas entre ambos países, y la visita al territorio nacional del presidente estadounidense Barack Obama. A ello le sucedieron otras situaciones no menos importantes como la exclusión de Cuba de la lista de países que patrocinan el terrorismo, donde nunca debió estar, así como flexibilizaciones para los viajes de estadounidenses a Cuba y pequeñas operaciones comerciales.

Ese escenario no eliminó la confrontación entre ambas naciones, pero fue llevada a un plano de mayor normalización en las relaciones, y se adoptó una estrategia de subversión diferente, dirigida sobre todo a tener mayor presencia de EE.UU. en Cuba, e influir en cuestiones esenciales como el desarrollo del trabajo por cuenta propia. Algunos resultados preliminares de ese cambio de política lo constituyen el incremento sustancial de la cantidad de visitantes de ese país, quienes viajan en el espíritu del Programa Pueblo a Pueblo, el que fue diseñado en la época de Guerra fría, y que confía en la capacidad de los visitantes para influir en los nacionales y de esa manera estimular la asunción del modo de vida americano. Una expresión de ese incremento se localiza en el municipio Trinidad, donde anualmente se contabiliza la incidencia de miles de turistas de ese país.

Sin lugar a dudas, esa normalización en las relaciones representó un cambio radical en la manera de concebir no solo la subversión por EE.UU. hacia Cuba, sino propiamente de la forma en que Cuba organizaría el enfrentamiento a la misma, así como a las nuevas dinámicas que se derivan del incremento de los estadounidenses en el territorio. Ello precisa de un MININT sólido, asentado en valores éticos invariables e invulnerables, pero también con oficiales y jefes adecuadamente calificados y con demostradas competencias profesionales. Nunca antes como en ese contexto, la preparación de los cuadros del MININT adquirió mayor relevancia, debido a que se cambia el esquema tradicional de actividad enemiga implementada en el medio siglo transcurrido desde que triunfó la Revolución.

No parece atinado continuar realizando la preparación de los jefes de la manera habitual, sino que ante nuevos retos hay que repensar los modelos de preparación y dirigirlos más hacia posiciones teóricas y metodológicas indispensables para la toma de decisiones oportunas y beneficiosas para el país. En ese acápite, es necesario profundizar en la preparación referida al cambio de las relaciones EE.UU.-Cuba. Diversos autores que se han pronunciado sobre el tema coinciden en reconocer que tiene un gran valor actual en la formación ideológica y profesional.

Esa necesidad se incrementa de manera considerable, a partir de la salida del poder de Obama, y la entrada de Donald Trump, un presidente beligerante que ha manifestado que debilitará lo avanzado en las relaciones entre ambos países. En el escaso tiempo transcurrido en su administración ha ido cumpliendo con lo prometido y uno de sus logros más significativos es el casi cierre de la Embajada en Cuba, a partir de un presunto incidente donde se acusa al país de haber realizado ataques acústicos a personal diplomático y sus familiares. El hecho narrado ha tenido una gran repercusión mediática, y ha ido creando las bases justificativas para un retroceso considerable en las relaciones, así como para la toma de medidas más agresivas. De esa manera se retrocede hacia tiempos pretéritos y nuevamente vuelve a imperar un clima de mayor distensión. Sin embargo, aunque pudiera pensarse que se regresa a un contexto similar al anterior a Obama, se considera que el mismo es diferente debido a las características personales de ese nuevo Presidente, quien es de la extrema derecha y se caracteriza por tomar decisiones en extremo controversiales. Lo anterior incrementa la necesidad de que los cuadros del MININT se preparen en las características que van asumiendo las relaciones entre ambas naciones, sobre todo a partir de su componente impredecible.

Mediante las formas estructuradas y organizadas con carácter de proceso los sujetos forman sus puntos de vista, sus concepciones del mundo y de la vida, y sus sentimientos éticos y

estéticos; todas ellas aristas importantes de la formación de la personalidad. Autores como Álvarez de Zayas (1990), Bremhorst (1991), Hernández (1993), Añorga Julia (1994), y otros expresan la relación de la gestión de los recursos humanos con la preparación, refiriendo la importancia de la preparación continua y variada de los profesionales para la dirección de los procesos a su cargo lo que presupone la inclusión de actividades relacionadas con la esfera de actuación, las que estarán vinculadas al aprendizaje del idioma que estos contextos exigen y otros temas interculturales. El trabajo grupal y colaborativo que implica la preparación de los profesionales contribuirán a la formación de sentimientos patrióticos, de solidaridad y hábitos de educación, por solo citar algunos ejemplos de las potencialidades educativas que se reflejan en la literatura sobre el valor de atender la idoneidad e integralidad que requiere enfrentar las tareas con una preparación previa. La importancia de la preparación permanente, ampliada y diversificada de los oficiales del MININT para su formación multilateral constituye un presupuesto irrevocable.

En el proceso de diagnóstico existen criterios constatados en los resultados que brindan las visitas e inspecciones realizadas, los despachos, trabajos directos por las diferentes estructuras, tanto a nivel de municipio y provincia, y la experiencia práctica del autor, se evidencian deficiencias en la preparación integral que se requiere ante el cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba. Las constataciones realizadas orientaron a profundizar, encontrar las causas y proponer implementar una metodología para reforzar con nuevas vías la preparación de los jefes como subsistema de los recursos humanos de la organización para su actuación en el contexto que se presupone.

A pesar de los esfuerzos que se han dedicado al perfeccionamiento de la preparación de los jefes del MININT, continúan presentándose limitaciones, confirmadas también por el autor, entre las que se significan, dificultades comunicativas dadas por barreras idiomáticas, limitaciones en el uso social del lenguaje, el contenido de la comunicación y la producción del habla.

Lo anterior se relaciona con algunas regularidades identificadas:

- La base orientadora de las actividades a realizar se ejecuta sin la preparación previa de los instructores.
- La preparación es concebida como un momento y no como un proceso.
- Insuficiente diversificación de las formas de preparación.
- Diferencia entre el diagnóstico y los contenidos a impartir en la preparación.
- En la preparación no siempre se establecen las coordinaciones con especialistas capacitados.

- Una parte significativa de los sujetos que constituyen la muestra utilizan frases estereotipadas y sus ideas requieren originalidad y novedad.
- En el diseño metodológico de la preparación son escasos los procedimientos que le den al jefe en el MININT, vías y alternativas para auto perfección constante y con ello desarrollar un liderazgo positivo en los subordinados.
- Ausencia de una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT para el contexto de cambio, en las relaciones EE.UU.-Cuba.

La problemática situación expuesta permite formular el siguiente **problema científico**:

¿Cómo perfeccionar la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba?

Por los fundamentos expuestos y unido a la prioridad que constituye el tema para el país y para el MININT, permite identificar como **objeto de investigación**:

La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

El **campo** de acción investigativa es:

La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, en el contexto de cambio para las relaciones EE.UU.-Cuba.

Para dar tratamiento al problema científico planteado se propone como **objetivo general de investigación**:

Implementar una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de cambio para las relaciones EE.UU.-Cuba.

Para darle cumplimiento al objetivo general se definen los siguientes **objetivos específicos**:

- 1) Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos que permiten estructurar el marco conceptual de los procedimientos metodológicos sobre el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de cambio en las relaciones Estados Unidos-Cuba.
- 2) Diagnosticar el estado actual del perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. – Cuba, determinando insuficiencias y potencialidades.
- 3) Implementar una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba.

4) Valorar por el consenso de expertos los procedimientos metodológicos sobre el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. – Cuba y su implementación.

Hipótesis:

Si se desarrolla un estudio acerca de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y se implementa una metodología es posible elevar el perfeccionamiento de dicha preparación.

Justificación de la investigación:

La investigación obedece a un diagnóstico, prioridades, carencias e insuficiencias en la preparación, constatadas en los resultados de visitas e inspecciones realizadas, en despachos y trabajos directos por las diferentes estructuras tanto a nivel de municipio y provincia; criterios que apuntan a proponer una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

La **Población** comprende los 35 jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, de ellos se seleccionaron de manera intencional como **muestra** 17 jefes de órganos operativos y del enfrentamiento, en el período 2016 y 2017.

El tema propuesto se vincula con la política educativa que se aplica en Cuba en la formación permanente del profesional. Los procedimientos y etapas propuestas en la metodología, favorecen el desempeño investigativo de los jefes subordinados al delegado del MININT, mejora su capacidad de búsqueda, de indagación y decisiones ejecutivas adecuadas. Todo ello necesario para su ejercicio en el contexto de cambio en las relaciones Estados Unidos-Cuba.

Su significación **teórica** está dada por la asimilación e integración de los diferentes fundamentos que conforman el marco teórico referencial que posibilitan tomar posición de la literatura revisada, el algoritmo y secuencia lógica para la concepción de los procedimientos, exigencias, etapas contentivos en la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT. Constituye también un aporte a la teoría el diagnóstico realizado a la organización en el contexto del trabajo del MININT en la provincia de Sancti Spíritus.

El **aporte práctico** está dado por la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de cambio en las relaciones Estados Unidos-Cuba, que propicia transformaciones favorables en los métodos y estilos de preparación en la teoría de dirección de los jefes, mejor identificación de problemas, mayor motivación por el trabajo, valoraciones más integrales y objetivas de la situación operativa y

la toma de decisiones más acertadas, lo que tiene saldo positivo en los resultados del enfrentamiento y comunicación jefes – subordinados.

La significación **social**, está dada por la contribución que realiza a la formación de los jefes subordinados al delegado del MININT, que repercutirá en el cumplimiento de las misiones a favor de la ciudadanía, la seguridad del estado y el trabajo político ideológico dentro de las fuerzas. Así como en la efectividad en los procesos de comunicación con la población.

La **novedad y aportes** se argumentan en escases de estudios sobre la temática investigada y las propuestas de procedimientos metodológicos para la preparación, en investigaciones anteriores no abarcan lo referido al cambio en las relaciones EE.UU. – Cuba, su sistematización y contextualización; la preparación de los jefes del MININT no ha tenido el alcance de actualizar los contenidos teóricos metodológicos referidos a su misión general ante el contexto del cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba. y la situación particular de orientar a los subordinados en esta dirección; emplear las potencialidades de la tecnología y hacer uso de ellas para el perfeccionamiento de su gestión profesional; comprender el papel del MININT como agente de preservación de las conquistas del estado cubano en situaciones complejas, apropiándose de la concepción de cambio como proceso sociológico inherente a la revolución cubana y participar como promotor del mismo; mostrar valores y cualidades afines con la ética de la profesión: amar al trabajo, independencia, consagración, responsabilidad, entre otras; la elaboración de procedimientos metodológicos ajustados a nivel del contexto espiritual. Además, estas formas organizativas se presentan con una organización sistémica y estructural de sus componentes que permiten dirigir esta preparación con carácter de proceso.

En la investigación se aplicaron diferentes **métodos** tanto del nivel teórico, empírico y estadístico- matemático. Del nivel teórico el histórico - lógico, analítico – sintético, inductivo-deductivo; del nivel empírico, observación, encuesta, entrevista, análisis de documentos y del nivel estadístico- matemático cálculo de la media, tablas y gráficos, criterio de expertos. Además para el análisis estadístico se utilizó el análisis porcentual, la estadística descriptiva e inferencial (prueba de Kendall y Wilcoxon) apoyado en el paquete estadístico SPSS versión 15.0.

La tesis está estructurada en introducción y tres capítulos: el primero aborda las consideraciones teóricas y metodológicas generales sobre preparación de los jefes del MININT y sus peculiaridades en el cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba. En el segundo se analiza el diagnóstico realizado, sus resultados esenciales y la propuesta de procedimiento metodológico para el perfeccionamiento de la preparación. El tercer capítulo

presenta la validación de la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba y su implementación en la práctica. El informe escrito incluye conclusiones, recomendaciones y la bibliografía que aporta valiosos elementos teóricos y metodológicos a la investigación y ala propia preparación autodidacta de los jefes del MININT. Se complementa con un conjunto de anexos relacionados con los instrumentos utilizados.

CAPÍTULO I

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Introducción

Desde la antigüedad existieron concepciones que permitían conducir a los miembros de las comunidades, primero para subsistir y evolucionar, luego para adquirir gradualmente el desarrollo social de la especie, lo que ha trascendido y evolucionado hasta nuestros días.

En los inicios del siglo XX comenzaron a surgir las primeras tareas de dirección. En estas tareas se desarrollaron diferentes enfoques gerenciales. Así lo reconocen, la escuela de Administración Científica, la escuela Humanista, las Teóricas Motivacionales y las Teóricas de Liderazgo, entre otras. Todas identifican diferentes posiciones para el papel que desempeña el hombre en esta actividad.

En las condiciones socio políticas del mundo actual se impone la necesidad de mantener informados a los jefes y subordinados sobre las formas que permitan un desarrollo de la imaginación y la creatividad, a fin de lograr ser más eficientes y eficaces. Una de las vías para lograr este objetivo es la preparación y desarrollo que asegura la formación de los recursos humanos.

Gestionar los procesos de creación e intercambio de conocimientos, los estímulos para ello y la creación de valores, entre otros elementos, potencian la articulación de sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el contacto de todas las personas frente a la vieja organización jerárquica que despilfarra el conocimiento de formas poco inteligente: precisamente este es el reto de la gestión del conocimiento (Chomsky-Dieterich, 1997).

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar las propuestas teóricas de la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba y el rol que desempeña la preparación y desarrollo de los cuadros y subordinados, para su inserción gradual en un futuro escenario -complejo y de máxima intensidad -, como el que se presupone con el cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba.

Esta investigación requiere de un análisis crítico de las experiencias precedentes, de su adecuación y aplicación a las condiciones actuales, así como las complejidades del comportamiento de la situación sociopolítica y las exigencias que definen el objeto de estudio práctico, el MININT en la provincia de Sancti Spíritus.

Para la fundamentación teórica de la investigación se realizó una amplia revisión bibliográfica, siguiendo el hilo conductor que a continuación se muestra:

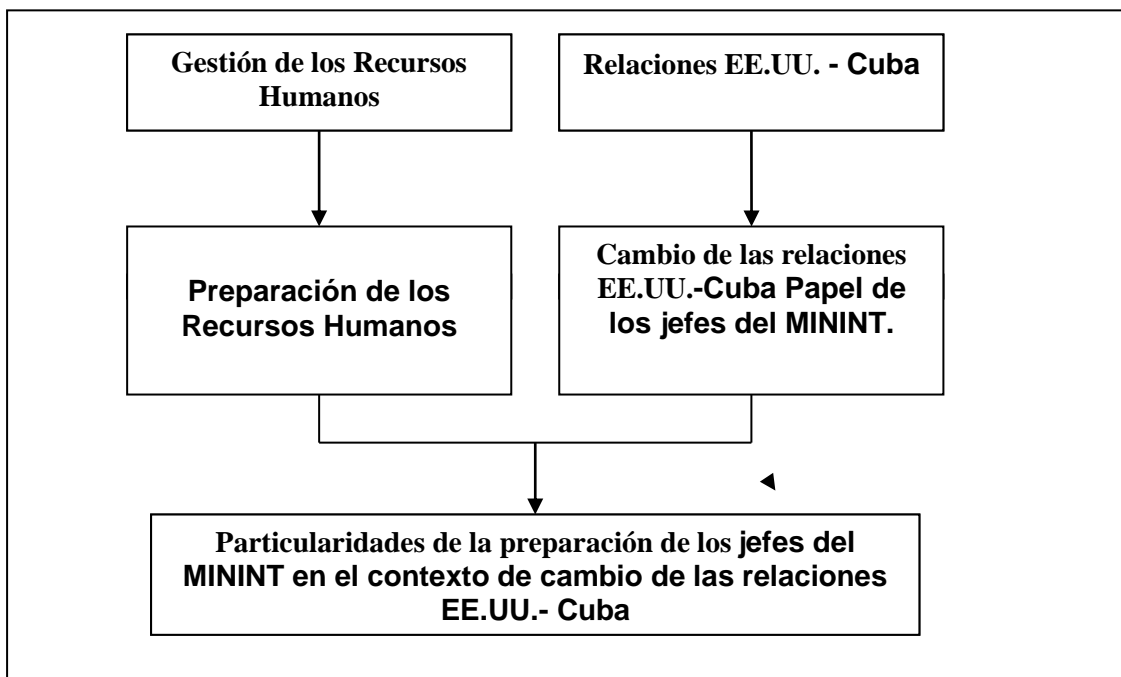


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente. Elaboración del autor.

1.1 La Gestión de los Recursos Humanos en el siglo XXI. Principales tendencias.

En el desarrollo de la actividad empresarial, el capital humano es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este proceso, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial.

La persona que ocupe el puesto de máxima responsabilidad en las Direcciones de Recursos Humanos de un futuro que ya está al volver de la esquina, será una persona (hombre o mujer) con formación universitaria (Económica, Empresariales, Derecho, Psicología, Sociología...), completada con cursos de postgrado (master o similares) que le permitan alcanzar el enfoque tridimensional necesario para lidiar con problemas de recursos humanos (RH) en las organizaciones de trabajo. En efecto, todo problema que afecte a los recursos humanos de la empresa tiene que ser simultáneamente contemplado bajo una triple óptica, la jurídico-laboral, la económica y la psicológica. Puchol (1993).

Este autor resalta la importancia de los recursos humanos y la necesidad de preparación de quienes los dirigen con enfoque amplio y diverso, caracterizando como debe ser el director de recursos humanos del futuro.

Los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de recursos humanos son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos (GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial.

De forma evolutiva se reconoce como uno de los primeros conceptos que engloba lo referido a recursos humanos el de administración de recursos humanos (ARH), en este sentido se reconocen varios conceptos, que surgen a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico técnicos, lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual (Gestión de Recursos Humanos), este concepto es tratado por varios autores definiéndolo de la forma siguiente:

“Diseñar, establecer y controlar las políticas normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación” (Páez, 1991, p.24).

“Ayudar a definir los objetivos de Recursos Humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas” (Pereda, 1995, p. 18).

Una cuestión importante que caracteriza también el desarrollo alcanzado en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) lo constituye su carácter contingencial este aspecto es tratado por Chiavenato (1995), cuando plantea que ésta depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad de los RH

disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los RH de la organización.

Para Chiavenato (1995) la gestión de recursos humanos (GRH) consiste en la planeación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La GRH significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando, dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

La gestión de los recursos humanos no es sólo lo que se conocía en la mayoría de las empresas cubanas como dirección de personal, varios conceptos han surgido a raíz de este nuevo enfoque:

La definición de Beer y colaboradores (1990) consiste en que la GRH implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados. No es más que el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que puedan fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas.

Ivancevich (1996) entiende por GRH la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los RH en la organización.

A más reciente definición nacional, realizada por Morales Cartaya (2009), la nombra Gestión de Capital Humano, considerando el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización.

Apreciándose una concepción, del desarrollo de la gestión con los recursos humanos, inmersa en las funciones de la dirección, apegada a la política laboral, pero con un papel activo de los trabajadores en los resultados de la organización.

Estas definiciones evidencian que la GRH proyecta perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico y psicosocial. Los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH son:

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa.
- La GRH es proactiva, se anticipa a los problemas y dificultades que se prevén puedan surgir en el futuro y planifica las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo su base tecnológica en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de los sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las áreas.
- La dirección de RH pasa a formar parte del nivel más alto con participación en el diseño de los planes estratégicos, políticas y objetivos de la empresa.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas las actividades.
- El soporte informativo de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El desafío fundamental de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

La GRH, constituye un área de estudios que se desarrolla junto a las transformaciones que tienen lugar en el entorno o escenario de la actividad empresarial o de las organizaciones, junto a este proceso evoluciona el desempeño de la tecnología y el pensamiento humano, de aquí que ya no solo se hable de desempeño laboral, sino de desempeño organizacional, como la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee.

Las organizaciones que no sean capaces de desarrollar políticas efectivas de recursos humanos no podrán tener resultados eficientes, ni permanecer competitivas y esto guarda mucha relación con la calidad de sus colaboradores.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la alta dirección, para lo que se hace necesario elaborar un sistema de recursos humanos que incluye estrategias que rigen un acertado funcionamiento. Las opciones estratégicas de RH son las opciones disponibles que tiene una empresa a la hora de diseñar su sistema de recursos humanos, según Puchol (1995), integrado por los flujos de trabajo, la contratación, evaluación del rendimiento, retribución, derechos de las personas, relaciones laborales, formación y desarrollo, esta última actividad, diseñada para que la empresa satisfaga sus necesidades de conocimiento y habilidades, ayuda a que los empleados conozcan su máximo potencial, mediante:

1. Formación individual o formación en equipo.
2. Formación en el puesto de trabajo o formación externa.
3. Formación específica para el puesto de trabajo o formación general centrada en la flexibilidad.
4. Compra de talentos mediante la contratación de individuos con experiencia o creación de talentos mediante la formación de empleados contratados con menos experiencia.

Se ha señalado que la década de los años ochenta ha supuesto una profunda transformación de la GRH, uno de los autores más lúcidos a la hora de analizar estos cambios es, sin duda, Besseyre des Horst (1990). Señala, en este sentido, que los cambios sufridos por la función de personal no han consistido en una simple modificación del nombre bajo el cual se agrupan una serie de actividades dentro de las organizaciones, sino que suponen un cambio más radical en la misma concepción de los recursos humanos.

Significa dejar de ver al personal como un costo y conceptualizarlo como una inversión de la organización. El llamado es de optimizar su uso como un recurso más de la empresa.

Como consecuencia de este cambio en la conceptualización de los recursos humanos en la empresa las funciones y actividades de la GRH abandonan una perspectiva caracterizada por el corto plazo, la focalización sobre los resultados, el predominio del análisis cuantitativo y la rigidez y dependencia en las prácticas, para situarse en un punto de vista definido por el medio o largo plazo, la focalización sobre los medios y resultados de las acciones, el análisis cualitativo, la flexibilidad y autonomía.

A partir de los años ochenta las funciones de la GRH se plantean también como proactivas; es decir, pasan a ser esencialmente activas y no reactivas. Se trata no sólo de reaccionar frente a los cambios económicos, sociales o tecnológicos en el entorno, sino de anticiparnos de cara a situar a la empresa en una posición más competitiva. En definitiva y como acertadamente apunta Mueller (1996), hoy en día la GRH se define e incorpora el punto de vista proactivo en todas sus funciones con el objetivo de, a medio plazo, coadyuvar en la adaptación y desarrollo de la empresa.

Por último, es necesario señalar una tercera dimensión que caracteriza el profundo cambio experimentado por la función de personal en el último periodo: la gestión estratégica. Quizás nadie mejor que Dyer y Holder (1988) hayan descrito esta circunstancia al afirmar que “en la década de los años ochenta la GRH descubre la perspectiva estratégica”. Frente al punto de vista tradicional en el que las actividades de la dirección de personal se llevaban a cabo de una manera puntual y aislada, en la actualidad la GRH desarrolla los programas de actividades de forma estratégica. Es decir, integrados y coordinados dentro de planes de

acción a través de los cuales se persigue la consecución de unos objetivos previamente establecidos. Objetivos que se establecen tras valorar las contingencias, tanto externas como internas, que condicionan la práctica de la GRH y que, a sus ves, deben estar integrados y coordinados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Aunque los estudios empíricos sobre la estrategia de la GRH de que se disponen, no son muy numerosos los resultados obtenidos, le otorgan un papel determinante en la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, como señala Pfeffer(1994), en la actualidad están cambiando las bases de obtención de una ventaja competitiva por la empresa. Los recursos humanos y “como son dirigidos han comenzado a ser un elemento importante porque puede ser una fuente de ventaja competitiva”.

1.2 La preparación de los recursos humanos.

La dirección de los recursos humanos no es solamente la dirección del personal, tanto en lo que hace referencia a su visión que del factor humano se tiene, como por su posición en la organización y por las funciones que desempeña.

Autores como (Archier y Sérieyx, 1994), (Besseyre, 1988), (Fombron y Tichy, 1984), (Mc Laughlin, 1986), (Peretty, 1987), (Stankiewicz, 1988). (Besseyre, 1990); refieren que la dirección de los recursos humanos debe asegurar la inserción del personal en la organización, la dinamización y la movilización del personal de modo tal que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa, el progreso del personal entendido como la exigencia de aportar conocimientos que sean necesarios a los miembros de la organización para que actúen al mayor nivel de competencia posible, la comunicación o sea el diálogo fluido, permanente y constructivo y la imagen de la institución; y por tanto la imagen del factor humano.

Otra opinión de interés y utilidad en las condiciones de nuestra investigación es la dada por Chavienato (2004), quien expresa que el subsistema de gestión de los recursos humanos incluye: selección, preparación y desarrollo, gestión de desempeño, retribución y sistema de comunicación. Antonio Peñalver (1995) por su parte otorga un rol estratégico a la preparación como subsistema de recursos humanos.

Otro criterio válido se encuentra en Oscar Agudelo (1994), en su obra "Gestionar los recursos humanos" quien plantea orientar al personal para que actúe en concordancia con los planes trazados, como tal gestionar es guiar a los recursos humanos para que adopten aquellos comportamientos y realicen aquellas acciones requeridas para alcanzar las metas trazadas por los directivos, del más alto nivel.

Estas políticas apuntan hacia el desarrollo de capacidades que garanticen la excelencia

organizacional a través de cambios de comportamiento de las personas mediante una rigurosa preparación; esto implica que el desarrollo de los recursos humanos está directamente vinculado con las exigencias y el control que se ejerza en la preparación de los cuadros. (Díaz, 2001)

Un enfoque, que ha sentado las bases y que dieron lugar al moderno concepto de gestión de los Recursos Humanos, se encuentra en especialistas tales como Taylor (1987) y Floyd W (1996), los que coinciden al llamar la atención sobre un aspecto básico para la organización, el individuo es un recurso del cual se espera un desempeño y una contribución hacia las metas organizacionales; dejando por sentado que es tarea del jefe o directivo, dirigir ese desempeño, controlarlo y evaluarlo para confirmar ajuste, superar el estado actual, donde no se aplica consecuentemente cada uno de los subsistemas de la gestión de los recursos humanos, no se tiene en cuenta en muchos casos y en otros aún con dificultades la persona idónea para cada puesto o cargo determinado.

De esta manera el sistema de gestión de los recursos humanos en cualquier organización debe propiciar que a través de su estructura se muevan personas capacitadas y comprometidas.

En la definición de los subsistemas que integran la dirección de recursos humanos varios autores coinciden en presentar como uno de los mismos al de capacitación y desarrollo o también preparación y desarrollo. Independientemente como se nombre, conceptualmente no difieren.

En general se puede precisar que a partir de una visión histórica-lógica se ha operado una transformación de la tradicional administración de personal a la gestión de recursos humanos, pues los cambios experimentados en las esferas tecnológica, sociológica, comercial, económica y política en el ámbito internacional han planteado tres grandes concepciones de la importancia que han ido tomando los recursos humanos en una organización (Parisca, 1995). Estas son:

- Con una mentalidad económica se le da al recurso humano un tratamiento de un “costo”; lo primero que se analiza es la plantilla, nunca que cosa nueva podrá hacerse con los hombres de hoy.
- Se considera a las personas como “activos”, asume que los recursos humanos representan un valor para la organización y no que estos son propietarios de ellas. Este enfoque significa comprender que la fuerza laboral competente y consagrada constituye un requisito previo para el éxito, es el modo competitivo de ver esta actividad.
- Se asume al recurso humano como inventor de capital, el hombre es el propietario de su

capital y por tanto decide cuándo y cómo se aplica. La organización recluta capital intelectual, el inventor de capital también se beneficia porque aumenta su capital, ya sea por concepto de nivel de actualización, beneficio económico, reconocimiento social o moral, estímulo material o moral. En general el inversor percibe satisfacción intrínseca en el puesto de trabajo, es este el modo estratégico y más actual de ver la gestión de los recursos humanos.

De lo expresado se puede precisar que cada día la literatura en administración señala con marcada coincidencia que todo proceso de desarrollo corporativo donde se pretenda, de forma planificada y orientada, revitalizar la cultura de una organización con una nueva filosofía que dé respuesta a nuevas necesidades, tiene en los subsistemas de recursos humanos, el factor decisivo de éxito o fracaso.

Una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un cambio socio-cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo y un papel importante aquí lo juega la preparación. Otra definición extendida es concebir que la preparación responde a la necesidad de dotar de mejores habilidades a las personas, de adaptar a los cambiantes requisitos de sus puestos de trabajo (por ejemplo, a causa de cambios tecnológicos y sociológicos), o simplemente de dar una preparación general mejor, más amplia, con el fin de aumentar la competencia del factor humano y por consiguiente la capacidad de actuación.

Al valorar la literatura que aborda este controvertido aspecto, se constata que no existe consenso ni en la forma de nombrarlos ni en su explicación; algunos se refieren explícitamente al término de preparación, entre los que tienen similitud con este concepto se encuentran los aportados por Pilar del Pozo Delgado (1993) y R. Buckely - JimCaple (1991) y (Chiavenato, 2001), los que consideran como esencias paralelas o simplemente como principios didácticos otros aspectos muy relacionados con la preparación, entre los que se encuentran:

Adoctrinamiento: Tiene connotación de asumir ideologías algo rechazadas por la sociedad. También se le da el sentido de enseñar maneras y modales sociales, lo importante es la doctrina.

Adiestramiento: Es un nivel donde se busca que se adquiera alguna destreza y habilidad para el desempeño del trabajo, lo más importante es hacer.

Educación: Tiene la intención de transferir valores que permitan al ser humano dar sentido a su trabajo y sacar a la luz todas las posibilidades, suele ser una acción de larga duración y tiene connotaciones escolares. Factores que se desarrollan no solo con un campo de

actividad reducido, sino que permite definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.

Aprendizaje: Proceso para que el individuo adquiera conocimientos técnicos a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la información.

Desarrollo: El crecimiento general y la intensificación de la técnica y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

Capacitación: Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño en el trabajo actual.

Formación: Es el término más usado en la mayoría de las organizaciones, su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destreza y conocimientos) influye en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.

Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

De esta manera adquiere significativa importancia lo planteado por Mayonal (1992) al señalar que la preparación no queda reducida a la enseñanza de destrezas manuales o de ampliación de conocimientos, sino que integra un programa de desarrollo global en el cual las actitudes sean tan importantes como las aptitudes.

Es el término más usado en la mayoría de las organizaciones, su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destreza y conocimientos) influye en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.

En el MININT es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en nuestro contexto es capacitar a los Jefes para que puedan realizar convenientemente una actividad o tarea asignada.

Se coincide por parte del autor con los criterios de Stoner (1997) al afirmar que; la preparación cumplirá sus objetivos si además de ser técnica ayuda a que los individuos puedan desarrollar su personalidad.

Como se puede observar estos términos se utilizan en muchas ocasiones como sinónimos, sin embargo, puede apreciarse su diferenciación entre la educación y la preparación, al considerar la primera dirigida hacia la persona, aumentando la variedad de diferencias individuales enseñando de forma tal que individuo se comporte de modo particular, la

segunda está orientada al trabajo, a proporcionar conocimientos, técnicas y actitudes necesarias para desarrollar diferentes asuntos.

El cambio es una característica básica del entorno de la preparación que como "agente de cambio" debe anticiparse y potenciar las fuerzas facilitadoras.

Un concepto muy interesante para esta investigación es la sugerida por Borg, Gall y Meredith (1999) quienes diferencian los términos de preparación y de desarrollo, ellos plantean: " (...) la preparación es, naturalmente una actividad a corto plazo, sirve para que las personas hagan mejor su trabajo, debe ser descentralizada, impartida y sufragada por los departamentos, mientras que el desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro, ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y en último extremo, líderes empresariales, debe ser centralizado y sufragado por la empresa" (p.29).

No obstante, por adecuarse a los intereses de la investigación se considera más acabado el criterio dado por Martínez, M. (2000) de la preparación quien expresa el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades.

1.3 La preparación de los directivos.

El término preparación tiene sus antecedentes etimológicos en *praeparatio*, una palabra latina. Según el *Diccionario de la Lengua Española "Larousse"* (1974:1234) preparar significa prevenir, disponer, aparejar una cosa para que sirva de efecto. Prevenir a un sujeto o disponerle para una acción que se ha de seguir.

En el mundo han existido diferentes modelos para planificar, organizar, regular y controlar la preparación de directivos. Uno de ellos es el modelo concebido en Estados Unidos por Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987), relacionado con la escuela de administración. Este mostró un limitado nivel de acceso a la preparación, el cual fue caracterizado por priorizar las competencias profesionales y el estudio de la mercadotecnia.

Estos autores en sus análisis, agregan a los criterios del componente administrativo los científicos metodológicos, aunque aún resultan insuficientes, pues plantean que este componente no está ubicado a la altura de lo que debe significar para un directivo.

El modelo del español de Paín, A. (1993), se identifica por absolutizar la preparación en el componente administrativo en detrimento de los componentes técnico-metodológico y científico-pedagógico. Por su parte el modelo de Teixidó, J. (2000) en el mismo país, se sustenta en impulsar a la dirección, con el respectivo estudio en torno a las motivaciones de acceso al cargo.

En América Latina el modelo publicado por Rueda, M. (2001), en México, se asocia a la actualización de los directivos a partir del estudio de nuevos modelos de gestión. Cuestión que se comparte por la dinámica y transformación constante de la gestión de dirección y la importancia para las instituciones.

En Cuba la preparación y superación de los cuadros del estado, el gobierno y sus reservas, desde el triunfo de la Revolución, ha tenido una atención prioritaria, tema que ha sido objeto de análisis hasta la actualidad, evidenciando su importancia el tratamiento dado en los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* emanados de su VI Congreso y la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba.

Para denominar la preparación y superación de los cuadros en Cuba y otros países se han utilizado diversos términos, tales como “profesionalización”, “formación permanente”, “preparación”, “capacitación” y “superación”, cada uno definido de manera distinta por los muchos investigadores del tema.

En tal sentido pueden citarse estudios realizados por: Díaz LL., C. y Caballal del Río, E. (1988), Labarrere, G. y Valdivia, G. (1988), Álvarez de Zayas, C. (1999), Añorga M., J. (2000), Valiente S., P. (2002), Morales P., S. I. (2003), Pérez B., A. y Díaz Ll., C. B. (2003), Ortiz O., F. y otros (2003), Andréu G., N. (2005), Manso D., A. (2006), Lazo D., O. (2007), Castillo Q., O. M. (2008), entre otras referencias.

Para algunos autores la preparación es una de las formas de trabajo educativo previa a su realización, donde se planifican y organizan los elementos necesarios para asegurar su éxito. (Díaz LL., C. y Caballal del Río, E., 1988).

Existen definiciones que contienen el término preparación en el más amplio sentido: “[...] conocimientos, habilidades y el sistema de normas, valores y relaciones con el mundo [...]”, (Labarrere, G. y Valdivia, G., 1988).

Al revisar la literatura pedagógica resultaron interesantes las ideas presentadas por Álvarez de Zayas, C. (1999), al precisar que un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. Puede inferirse entonces que los jefes en el MININT están preparados cuando pueden enfrentar y resolver los problemas de la práctica operativa.

La mayoría de estos investigadores no sólo omiten los antecedentes de la preparación, sino que hacen abstracción también de un componente esencial de este: su dirección.

El análisis de las investigaciones que se han realizado induce a la conclusión de que la evolución histórica de la dirección de la preparación de los jefes del MININT, no puede

reconstruirse separándola de la historia de la formación y de superación profesional del personal.

Algunas definiciones asocian el término preparación con la actividad profesional de dirección: “[...] la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir [...]”, (Morales P. S. I., 2003); “[...] acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional en la dirección [...]”, (Castillo Q., O. M., 2008).

En la literatura analizada aparece la preparación como un proceso de formación, Pérez B., C. B. (2003), o bien este segundo término como componente del primero, Ortiz O., F. y otros (2003).

Añorga M., J., (2000) y Lazo D., O., (2007) por su parte consideran que la preparación es un proceso que debe ser planificado, organizado y que obedece a un objetivo concebido a partir de un diagnóstico, criterio que se comparte en la investigación que se presenta.

Estas definiciones derivadas de las investigaciones realizadas presentan los siguientes rasgos comunes:

- 1) La preparación y la superación se conciben como dos procesos separados
- 2) La formación se define como proceso dirigido generalmente
- 3) Admiten que la preparación contribuye al desarrollo integral del hombre.

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

En tal sentido, se considera que cualquier persona preparada es aquella que sabe, sabe hacer y muestra una adecuada actitud ante el desempeño de determinadas acciones relacionadas con el tema en cuestión. De ello se deriva que la preparación es la fusión de dos elementos importantes en el proceso de formación de cualquier sujeto: la educación y la instrucción.

No obstante, el término preparación incluido en el objeto del presente estudio, resulta ambiguo y complejo para la investigación, si no se tiene en cuenta una definición precisa acerca del contexto en que se realizan las acciones de preparación. En lo referido a este informe se trata el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al

delegado del MININT, para enfrentar la situación operativa en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba, en función de la adecuada dirección de sus subordinados.

La preparación desde la diversidad de puntos de vista puede clasificarse de varias formas; en sentido general, como teórica y práctica. También desde otro enfoque en la variedad de actividades que se realizan: pedagógica, profesional, metodológica, ciudadana, entre otros.

El término preparación es posible analizarlo, además, como proceso y resultado. Es proceso cuando se concibe por etapas o períodos y estos tienen una consecución que posibilita un cambio final. Al considerar el objeto de estudio de la presente investigación, se incluye la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT. Constituye un resultado cuando está dirigido a dar respuesta a los cambios cualitativos y cuantitativos ocurridos en las diferentes etapas.

Fernández, C., Z. (2013, p. 41) define la preparación como el resultado (aunque con carácter procesal) de la apropiación y actualización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes mediante un entrenamiento o una práctica con una concepción sistémica y sistemática a partir de las necesidades individuales y las exigencias sociales.

En esta investigación se precisa que la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT constituye la asimilación de conocimientos, habilidades y valores sobre una determinada esfera (saber) con un objetivo establecido, o como el conjunto de enseñanzas y prácticas con que una persona prepara a otra para que alcance las condiciones y cualidades intelectuales, físicas o psicológicas necesarias para realizar una acción futura o afrontar una realidad en la diversidad de situaciones o eventos en que pueda presentarse.

Todos estos elementos están presentes en la propuesta de solución que se construyó para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT para enfrentar la situación operativa en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba.

1.4 Fundamentos teóricos de la preparación de los jefes del MININT en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.

La preparación y formación de los jefes en el Ministerio del Interior, responden a una necesidad de primer orden, ante la actual situación político-militar, que hoy caracteriza la centenaria confrontación del Imperio estadounidense contra la nación cubana (Pérez Cruz F.2009).

El Segundo Secretario del CCPCC (Castro Ruz R. 1999) identificó la necesidad de mejorar la selección, superación y evaluación de quienes ocupan cargos o integran la reserva, tanto en el partido como en las organizaciones de la administración del estado, pues el mayor o

menor avance de las transformaciones iniciadas dependerán, básicamente, de la labor de esos dirigentes (Castro Ruz F. Decreto Ley 196, cp II: art 11)

A fines del 2006, el Consejo de Ministros (informe Consejo Ministro, 2006), emitió la carta Circular Nro. 22 a los Jefes de los organismos de la administración central del Estado, dirigida a fortalecer el trabajo de los jefes y sus reservas.

En el año 2006, el MININT creó la Dirección de formación y preparación de sus fuerzas (Colomé Ibarra. A, 2006) de la cual se derivó la “Estrategia ministerial para la preparación y superación de los jefes y sus reservas en el Ministerio del Interior (Fernández Gondín. C., 2006) que establece:

Entre los objetivos estratégicos del sistema de preparación y formación de los jefes en el MININT se encuentran: Elevar la capacidad de los jefes y sus reservas acorde al desarrollo del sistema de dirección, para que se pueda actuar con mayor eficacia y eficiencia, en las nuevas circunstancias y en cualquier escenario del enfrentamiento previsible. Dotar a los jefes de las competencias profesionales inherentes a su cargo para poder interpretar correctamente la futura situación operativa, a partir de contar con los conocimientos, habilidades y capacidades que les permita el colegio oportuno y actuar independiente en la toma de decisiones en el cumplimiento de sus funciones, garantizando la continuidad en el mando para la defensa de la revolución y promover la preparación y superación de los jóvenes oficiales en los que se perciban potencialidades inherentes al ejercicio de la dirección y el mando, como futura cantera de Jefes y reservas.

Los componentes de la preparación y formación de las fuerzas del MININT se estructuran en: preparación y superación político-ideológica, preparación y superación técnico-profesional, preparación y superación para la defensa, preparación y superación económica y preparación y superación en dirección.

Las definiciones de preparación y desarrollo de diversos autores son aplicables a nuestra Institución como organización social. Lo cual conlleva a elaborar acciones metodológicas para perfeccionar y adecuar la preparación de los jefes antes los cambios que se produzcan en la situación operativa y el escenario en que se desarrollan los combatientes ante un cambio de las relaciones entre EE.UU. - Cuba, en correspondencia a la misión, las prioridades del enfrentamiento, el mando único y su estrecha relación con la sociedad.

Siendo la preparación para el MININT: El esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje, es a corto plazo en función del cumplimiento de la misión de la Institución y las prioridades del enfrentamiento. Se garantiza la coordinación entre los diferentes niveles de

mando y la cooperación con el entorno y se mide en términos de resultados. Es descentralizada, impartida y sufragada por el MININT.

El objetivo estratégico planteado es "perfeccionar la capacidad de los jefes del MININT, acorde al desarrollo de nuestro sistema de dirección para que puedan actuar con mayor eficiencia en las nuevas circunstancias, en cualquier escenario del enfrentamiento y lograr resultados efectivos en el cumplimiento de sus funciones, combinando para ello la formación académica con otras vías prácticas y empleando métodos de selección, preparación y desarrollo que garanticen la continuidad histórica, las más firmes convicciones ideológicas y la seguridad en el triunfo". En esencia la preparación y desarrollo es lograr el avance de la organización con Jefes profesionales y eficientes.

En esta investigación las acciones metodológicas que se proponen se asumen como funciones organizadas secuencialmente dirigidas a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT que posibiliten la adquisición, complementación, ampliación y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas en el cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.

La preparación de los jefes del MININT como componentes del subsistema de recursos humanos de la organización ha tenido el alcance de actualizar los contenidos teóricos metodológicos referidos a su misión general ante el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba y la situación particular de multiplicar en los subordinados en esta dirección; emplear las potencialidades de la tecnología y hacer uso de ellas para el perfeccionamiento de su gestión profesional. Comprender el papel del MININT como agente de preservación de las conquistas del estado cubano en situaciones complejas, apropiándose de la concepción de cambio como proceso sociológico inherente a la revolución y participar como promotor del mismo; mostrar valores y cualidades afines con la ética de la profesión: amor al trabajo, independencia, consagración, responsabilidad, entre otras.

El éxito del MININT en la provincia Sancti Spíritus, para desempeñar sus funciones en el contexto que se presupone requiere contar con personal capacitado y en condiciones de tomar decisiones acertadas y oportunas al momento para desempeñarse eficientemente en este eventual proceso.

Para el logro de estos propósitos desempeña un rol principal la formación y preparación de los dirigentes en el subsistema de trabajo con los cuadros (Decreto Ley 196 y 197., 1999, p. 12) que opera como un sistema orientado a satisfacer las necesidades de capacitación de los dirigentes para un mejor desempeño en las organizaciones.

Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlo al máximo, para educarlo, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirla en el valor más útil para la nación (Puchol, 1995).

Estas ideas resultan recurrentes y conducen a la revisión y análisis de los documentos normativos y metodológicos que expresan la política de preparación permanente de los profesionales en Cuba.

Los planes de preparación son los diseños que preparan las organizaciones y empleados para el desarrollo y formación de directivos, adecuados a las necesidades y potencialidades de estos (Peñalver, 1995).

En Cuba, la superación profesional tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural (Resolución No.132 M.E.S, 2004.). Es por ello que la preparación de los jefes del MININT requiere sus especificidades, como también lo requiere la nueva situación para lo que se le prepara.

Esta labor que se lleva a cabo en la esfera de la preparación de dirigentes, se hace, sobre todo, porque es imprescindible la transformación en el accionar actual sobre los recursos humanos en particular, y porque los jefes representan el mayor potencial como agente de cambio. Además, se realiza para convertir a la preparación en una inversión verdadera y no en un costo, cuyo valor añadido más relevante se reflejará en el cliente, tanto interno (empleado) como externo (Lagos D., 1995). Estas ideas expresan claramente la necesidad de garantizar la preparación de los jefes del MININT en la provincia.

La preparación de los cuadros - en las Instituciones de la defensa - es, por tanto, una de las principales tareas del trabajo con los jefes, su objetivo es desarrollar el potencial de dirección que garantice la renovación de la cultura, estilos y técnicas de dirección, así como la preparación específica, teórica y práctica, indispensable para el cargo y la necesaria continuidad de la dirección.

Desde el surgimiento de los órganos que luego conformaron el MININT, la revolución se ocupó en dar preparación a los jefes, especialistas y combatientes que se formaban al calor de la intensa lucha contra los Estados Unidos, imperio que no vaciló en emplear contra nuestro país lo mejor de su potencial humano e incalculables – hasta el momento – recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Los jefes del MININT en los primeros momentos de la revolución eran principalmente hombres con educación elemental y en su mayoría habían interrumpido sus estudios para incorporarse a la Revolución.

La preparación y superación en el primer trienio de la revolución era directa con los cuadros, impartidas por otros jefes – igualmente bisoños -, que trasladaban experiencias en contactos hombre a hombre.

Con la creación del MININT y la estabilidad de la revolución en el poder, así como el naciente intercambio con los países del campo socialista se inició un proceso de superación en sus inicios destinados a los combatientes que desempeñaban cargos fundamentales en el enfrentamiento directo a los servicios especiales norteamericanos, la contrarrevolución y el orden interior.

En 1963 comenzó en el MININT la preparación general de sus fuerzas, aprobada y organizada en períodos de Instrucción, pero no es hasta la segunda mitad de la década del 60 que son insertados los cuadros del MININT en el sistema de superación del Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), en Cuba o en los países socialistas de entonces.

El Ministerio del Interior tiene definidas sus atribuciones y funciones en el Decreto-Ley 67 de 1983 del Consejo de Estado que estableció en su artículo 78 dichas atribuciones y funciones. En la provincia el MININT se formó el 10 de febrero de 1976, como consecuencia de la división político administrativa. Su misión es garantizar la seguridad del estado, el orden interior y la tranquilidad ciudadana dentro de la provincia.

La institución se encuentra en un estado político, moral y disciplinario favorable que le permite el cumplimiento de la misión fundamentado en: El cumplimiento de las directivas del partido y el mando, el completamiento de sus sistemas de mando, una alta disposición combativa y buenas relaciones de cooperación con el entorno.

Las actividades relacionadas con la protección de la integridad física de los principales dirigentes de la Revolución y el enfrentamiento a la actividad contrarrevolucionaria se han caracterizado por la oportunidad y la eficiencia. En las condiciones de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba esta responsabilidad del MININT se jerarquiza por cuanto el escenario resulta más complejo. Ello justifica la necesidad de la preparación para tener resultados positivos.

Es una organización en la que prevalece la racionalidad político – operativa sujeta a límites económicos, lo que determina que el resto de los sistemas se adecuen a esto; como organización militar, en la que una parte de sus integrantes están sujetos a condiciones especiales de servicio, que contribuyen a sostener una consciente y férrea disciplina y en

correspondencia con ello, sus tradiciones históricas y las características del servicio, sus miembros ostentan grados y otros atributos militares.

Los jefes del MININT concentran el mando militar, administrativo y político sobre sus subordinados, lo que constituye la expresión del mando único en la Institución.

La flexibilidad organizativa es una condición necesaria para poder evolucionar con oportunidad en el contexto del entorno cambiante y con alto nivel de incertidumbre, que incluye escenarios de contingencia y guerra.

Las prioridades establecidas en el sistema para la provincia, se instrumentarán hasta los niveles de base. Como tales, se definen las actividades, territorios, delitos, sectores y objetivos estatales que requieren la atención de los sistemas de trabajo, sobre los que se debe concentrar las fuerzas y recursos, con el propósito de tener el control de la situación operativa que se enfrenta.

La preparación de los cuadros de mando del MININT se materializa en la formación de cuadros y en el desarrollo de los mismos, según la teoría moderna de la preparación.

La preparación de los cuadros (jefes) del MININT presupone el desarrollo, como un conjunto de actividades cuya función es la de procurar que la organización está dotada de personas en condiciones de desempeñar eficazmente las tareas o trabajos a ellas encomendadas.

La literatura psicopedagógica explica que el desarrollo de las competencias es fundamental en el marco de un enfoque estratégico, pues hay que hacer evolucionar las competencias de la organización y de sus hombres en función de las orientaciones estratégicas.

Del análisis de la bibliografía se infiere que las definiciones de preparación y desarrollo no son concebidas en condiciones de una institución militar. Lo cual conlleva a ajustar la definición para que articule los elementos dados por otros autores y los indicadores propios del MININT, tales como: prioridades del enfrentamiento, mando único y coordinación entre los diferentes niveles de mando.

La formación para el MININT (Fernández Gondín .C., 2009) presupone el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje, es a corto plazo en función del cumplimiento de la misión de la Institución y las prioridades del enfrentamiento. Se garantiza la coordinación entre los diferentes niveles de mando y la cooperación con el entorno y se mide en términos de resultados. Es descentralizada, impartida y sufragada por el MININT.

La intensificación de las técnicas y capacidades en un individuo o grupo a través del aprendizaje consciente o inconsciente, pero esa carrera porque está definido hasta dónde puede llegar esa escala de niveles de la organización. Está definida en cada puesto la escala

de ascenso de cargo y grado militar.

El desarrollo del MININT se vincula estrechamente a la formación e importancia que alcanza en el sistema de gestión de los recursos humanos, por los siguientes elementos: reduce la inseguridad, motiva cuando no es impositivo, sino participativo, pone al día el equipo humano adecuándolo a las exigencias del desarrollo tecnológico y organizacional, elimina hábitos desfasados que la nueva situación pretende superar, genera espíritu de equipo y cooperación ayudando a transformar las relaciones humanas, constituye una inversión, genera beneficios tangibles e intangibles que son susceptibles de medición, mejora la comunicación vertical y horizontal, identifica las personas capaces para la promoción y mejora el entendimiento de las políticas organizacionales.

Un aspecto esencial a la hora de cumplimentar con esta importante función o subsistema de los recursos humanos en el MININT está en la selección adecuada de las fuentes para la preparación.

La preparación de los jefes en el MININT tiene visión de futuro y lo hacen a través de la preparación y desarrollo, utilizando acciones formativas, planes de carreras, sucesión y rotación de puestos.

En la concepción de la preparación de los recursos humanos en el MININT, los jefes determinan un rol especial como elementos multiplicadores en sus subordinados, no se puede obviar que los preparamos para un evento donde su principal actor es el enemigo histórico de la revolución cubana; por ello profundizar en la cultura auténtica y los antecedentes de este conflicto es requisito indispensable para construir un camino acertado que beneficie la continuidad del proceso revolucionario ante los retos de las nuevas circunstancias.

1.5 Antecedentes históricos del conflicto EE.UU.- Cuba como premisas para la preparación de los jefes en el MININT, Sancti Spíritus.

El bloqueo de EE.UU. contra Cuba es un acto criminal; se enfatiza en sus impactos y costos para la economía, la vida y los derechos humanos de los cubanos; pero no siempre se coloca en su condición de acto de guerra contra la nación; en instrumento de subversión de las condiciones de paz y estabilidad del país (Pérez Cruz. F, 2009).

Desde el surgimiento de una conciencia nacionalista de los descendientes de colonizadores asentados en el norte del continente americano siempre estuvo Cuba como una posibilidad hacia donde expandirse; alimentado está por: su situación geográfica, sus recursos naturales y el papel de Cuba en la geopolítica imperial de la época (Torres Cuevas – Loyola, 2001).

Desde la independencia de las Trece Colonias y del surgimiento como nación independiente de los EE.UU. se sistematizaron las pretensiones anexionistas de la Isla de Cuba; las formas para llegar a ello fueron varias: la compra, la invasión de colonos y el aumento desmedido de la actividad comercial para crear dependencia y la estimulación de corrientes anexionistas dentro de los cubanos.

En la primera mitad del siglo XIX las relaciones entre EE.UU. y Cuba al igual que en la etapa precedente fue signada por el anexionismo, corriente impulsada por la ira que provocaba el despotismo español y el temor a continuar como la última colonia del imperio español en las Américas.

Del estudio de las relaciones entre EE.UU. y Cuba desde la colonización hasta la década del 50 del siglo XIX todos los esfuerzos progresistas del pueblo cubano o de líderes latinoamericanos que pretendieron librar del yugo español a la isla fueron obstaculizados por los anexionistas norteamericanos quienes persistieron sin lograr en convertir a la Perla del Caribe en una de las estrellas de la bandera norteamericana.

Autores como Le Riverend (1977), Torres Cuevas – Loyola (2001), y otros han argumentado que las tres administraciones norteamericanas en el período de la Guerra de los Diez Años no mostraron el más mínimo interés en ayudar al mambisado; más bien obstaculizaron por todos los medios a su alcance la propaganda revolucionaria, recogida de fondo, compra de pertrechos y el envío de expediciones, a España le dieron facilidades para combatir a los cubanos.

Durante el período de tregua fecunda y en la segunda etapa por la independencia como consecuencia de la radicalización del pensamiento revolucionario independentista, el afianzamiento del espíritu antiimperialista en los principales líderes políticos y militares que encabezaron la revolución, se consolidó el espíritu antiimperialista.

Martí conocía de las pretensiones de los norteamericanos de apoderarse de Cuba. Según el Apóstol de la independencia, al afán anexionista de los EE.UU. se le sumaba la tendencia imperial surgida del desarrollo capitalista de los EE. UU, pues el triunfo norteamericano sobre los ingleses trajo un desarrollo de las fuerzas productivas, que con celeridad convirtió al país en una potencia de rango mundial. La libre competencia comenzó vertiginosamente a dar pasos a las asociaciones monopolistas que, repletas de “productos invendibles” al decir de Martí demandaban cada vez más la búsqueda de territorios y mercados nuevos en el exterior.

El gobierno norteamericano mantuvo durante la guerra del 95 su apoyo a España (incautó expediciones y armamento, intercambio de información de inteligencia con España y venta de armamento moderno) y consideró que había llegado la hora de la acción final contra

Cuba, acción que pudiera ser: anexión directa, compra de la colonia, independencia tutelada o independencia bajo régimen de dependencia económica, para ello contaban con la opinión de círculos de poder en su mayoría del sector azucarero.

Concretada la intervención norteamericana y tomada Santiago de Cuba desde la suprema dirección de los EE.UU., llegó la orden de impedir la entrada de los mambises a la capital Oriental. Los jefes militares cubanos fueron ignorados por los norteamericanos por órdenes de Washington.

La nación cubana para enfrentar un reto de tal magnitud no partía de cero. En su constitución histórica - entre muchos otros - Félix Varela, José de la Luz y Caballero, Carlos M. de Céspedes e Ignacio Agramonte habían establecido un cuerpo ético, patriótico muy sólido que se ampliaba a finales del siglo XX con el ideario político, revolucionario e integrador de José Martí (Torres Cuevas – Loyola, 2001).

A Cuba le entregaba la independencia formal el 20 de mayo de 1902, con bases navales norteamericanas y una enmienda constitucional impuesta que entre otras cosas le daban el derecho de intervenir en Cuba (Castro Ruz F, 1975).

Tras la concesión “bondadosa” de la independencia de Cuba se le agrega a la influencia política refrendada en la Enmienda Platt la enorme influencia económica a ser la economía cubana casi parte integrante del mercado estadounidense al depender totalmente de las exportaciones azucareras hacia EE.UU.

Los gobiernos corruptos y las intervenciones yanquis que se sucedieron en las tres primeras décadas de la república cumplieron la misión de entregarle al amo extranjero las riquezas del país, las mejores tierras agrícolas, los centrales azucareros más importantes, las reservas minerales, las industrias básicas, los bancos, los servicios públicos y el comercio exterior pasaron al férreo control del capital monopolista de EE.UU. y la economía creció deformada con absoluta dependencia de los intereses N/A. (Castro Ruz F, 1975).

El capitalismo yanqui trajo a Cuba todos sus vicios, que se sumaron a los ya heredados de la colonia y con estos sus hábitos de pensar, su egoísmo desenfrenado, sus costumbres, sus diversiones, su propaganda, su modo de vida y lo que es peor: su ideología política reaccionaria (Castro Ruz F, 1975) Ninguna de estas pretensiones pueden obviarse, aun cuando en nuevas condiciones históricas se produzca un cambio de las relaciones.

La preparación de los jefes del MININT además deberá nutrirse de las esencias del pensamiento patriótico de Julio A. Mella y más tarde Rubén Martínez Villena, figuras que encarnan el despertar democrático de los cubanos en los años 20 y son productos esencialmente del viraje originado por la revolución de octubre.

En el período comprendido entre 1935 -1953 las relaciones EE.UU. - Cuba estuvieron distinguidas por la consolidación de la penetración imperialista en la economía cubana, la injerencia abierta de los círculos de poder de Washington, en la política y comercio exterior de Cuba y la presencia en la isla de connotados mafiosos que trasladaron sus actividades a Cuba ante la presión de los organismos de seguridad norteamericanos.

En la época descollaron por su antiimperialismo y claridad política: Antonio Guiteras, Blas Roca, Carlos Rafael Rodríguez, Lázaro Peña, Jesús Menéndez entre otros, figuras cumbres del pensamiento revolucionario cubano y antiimperialista de la época. Las ideas y ejemplos de actuación ética de estos cubanos de vanguardia también constituyen brújulas orientadoras para la preparación de los Jefes del MININT en el propósito de guiar la actuación de los jefes del MININT en un contexto de cambio de las relaciones Cuba - EE.UU. Con la aparición en la escena política de Fidel Castro y la generación del centenario, los EE.UU. apoyaron a Batista, para evitar su caída mediante diferentes maniobras: el suministro de moderno armamento al ejército represor, el asesoramiento, abastecimiento y preparación del ejército en lucha antiguerrillera y la planificación y ejecución de planes para liquidar el naciente Ejército Rebelde y su principal líder.

Los fundamentos teóricos son harto elocuentes que con la llegada al poder del Ejército Rebelde dio inicio al cumplimiento del programa del Moncada y fueron tomados un conjunto de medidas que “disgustaron” a la administración norteamericana.

En respuestas a todas estas medidas se manifestó una creciente hostilidad por el imperialismo al ser afectados directa o indirectamente sus intereses.

La acción imperialista, las respuestas y contra respuestas revolucionarias estuvieron indisolublemente relacionadas en el primer lustro de la década del 60, fueron significativas en esta relación a los planes y agresiones armadas, el financiamiento y organización de la contrarrevolución en el exterior, las campañas diplomáticas, la guerra económica, los actos terroristas, la guerra biológica, el robo de talentos, etcétera.

La revolución respondió con la alianza estratégica con el campo socialista, la radicalización de las medidas sociales y políticas, la participación masiva de la población en las actividades de la defensa y la producción y el apoyo a los movimientos de liberación nacional en la esfera diplomática, política y militar.

Otro aspecto que se subraya en la literatura que sirve de respuesta a esta investigación es la ocurrencia en 1962 de la Crisis de Octubre para los cubanos y crisis de los misiles para los norteamericanos, proceso que expresó la intensidad del antagonismo de la guerra fría.

Otro elemento que añadió motivos al alto nivel en el que se desarrolló el conflicto cubano - americano en la primera década de la revolución está el ejercicio por Cuba de una política exterior que tenía en su centro el objetivo de debilitar el imperialismo a nivel global y que fue fundamento para una estrecha alianza internacional con la fuerza que luchaba por la independencia en el tercer mundo (López Cibeira F, 2006, p. 28).

En la década de 1970 las condiciones internacionales y las internas en EE.UU. se modifican. En el gobierno triunfó una corriente que consideraba común beneficio una política distensiva hacia Cuba para lograr reconquistar prestigio y reconocimiento en los países del tercer mundo donde Cuba era ejemplo, de ahí el inicio de un período de las relaciones cubana – norteamericanas relativamente distendido en el que fueron puestos de manifiesto instrumentos de diálogo y negociaciones informales (Brenner P, 1983).

A partir de 1979 las relaciones norteamericanas - cubanas giraron bruscamente, fue impuesto el pensamiento neoconservador en los EE.UU. que promulgaba que la distensión ponía en crisis el liderazgo y la hegemonía en los norteamericanos, argumentaban para ello la victoria del Sandinismo en Nicaragua, crecimiento del nacionalismo panameño, el triunfo del movimiento la Nueva Joya de Granada y la crisis de rehenes de los norteamericanos en Irán.

Otros aspectos importantes que describen la intensidad del conflicto y la tensión de la relación que también deben ser tomados en cuenta como reseña teórica en esta investigación se refiere al endurecimiento de las posiciones contrarias a los movimientos revolucionarios en Centroamérica y el Caribe, el clima de la crisis migratoria de 1980, la apertura de Radio Martí, el incremento de la guerra económica y la aceleración de la guerra biológica.

Con la caída del campo socialista y hasta la fecha los imperialistas no han cesado un minuto de organizar, financiar y ejecutar actividades subversivas contra Cuba con el fin de destruir su sistema social. La década final del siglo XX y la primera del XXI se caracterizó por la ofensiva diplomática contrarrevolucionaria (ONU; Ginebra), la internacionalización de la guerra económica (apoyo organismos financieros internacionales), los actos terroristas contra la población civil e infraestructura económica, el apoyo oficial del gobierno norteamericano a la contrarrevolución interna, las campañas de descrédito a las políticas de la revolución, la estimulación a la desertión de personalidades de la cultura, las ciencias y el deporte y la persistencia de la estimulación a la emigración ilegal como detonante de un conflicto a mayor escala.

1.6 Base jurídica que sustenta el derecho a la soberanía. Premisas y reseña referencial acerca del escenario de interacción ante el cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.

Los Estados Unidos emergen como nación imperialista y profundamente hegemónica en la segunda mitad del Siglo XIX, desde esa época en su relación con Cuba viola desde su propia Constitución, hasta los principios y normas del derecho Internacional, pues en su Congreso fue aprobada la Declaración de abril de 1898, en la que a pesar de reconocer el derecho de Cuba a ser libre, también se reconoció el derecho de EE.UU. a intervenir en la guerra entre Cuba y España.

Desde el triunfo de la revolución el estado cubano fue cumplidor de los principios del derecho internacional, entre los que se encuentran la coexistencia pacífica, la igualdad soberana, la autodeterminación y la integridad territorial; dentro de esta última se encuentran el derecho de conservación, el respeto recíproco y el derecho a la nacionalización.

La Constitución de la República de Cuba, en su preámbulo reconoce a los ciudadanos cubanos, como “herederos continuadores del trabajo creador y de las tradiciones de combatividad y humanismo forjado por nuestros antecesores; (...)”; dicho preámbulo expresa nuestra voluntad de que la Ley de leyes de la república esté presidida por el profundo anhelo al fin logrado de José Martí: “Yo quiero que la Ley primera de la república sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre”.

La ley de leyes cubana en su artículo 12 demuestra el antiimperialismo del estado cubano, ratifica las aspiraciones de paz de nuestra nación y magnifica el respeto a la independencia, la soberanía y derecho a la autodeterminación. Precisa que las relaciones internacionales deben estar basadas en principios de igual, la cooperación con intereses, mutuos, equitativos y el respeto a los principios de las Naciones Unidas y tratados internacionales.

En el diferendo con Cuba la Ley Helms-Burton (2009) codificó todas las normas, regulaciones, leyes y órdenes presidenciales adoptadas desde 1962 con relación al bloqueo económico, financiero y comercial, impuesto a Cuba, sin importar su jerarquía normativa.

De esta forma toda la legislación en materia de bloqueo fue elevada a rango de Ley y las facultades que le habían sido encomendadas al presidente de los EE.UU. en la Ley de ayuda exterior para enmendar o dejar sin efecto todas las disposiciones legislativas referidas al bloqueo, pasaban al Congreso.

La Ley Helms-Burton muestra, con más claridad que nunca, los reales propósitos de la política de hostilidad desde el triunfo de la revolución y que dicha política responde a los intereses de la alta burguesía batistiana, afectada por una revolución dedicada a la independencia nacional y la justicia social.

Como objetivos principales, se pretendió desde el punto de vista político: perpetuar el clima de hostilidad hacia Cuba, para forzar la destrucción de la revolución cubana; desde el punto de vista económico se intentó, intimidar por todos los medios posibles a empresarios extranjeros para evitar las inversiones y el comercio con Cuba.

La literatura jurídica es prolifera en declaraciones internacionales en contra de las leyes anticubanas: Las resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas (noviembre/96 y 97), las declaraciones del Consejo de Mercancías (marzo/96) y del Consejo General de la Organización Mundial del Comercio (abril/96), declaración del Buró de Coordinación del Movimiento de Países No Alineados (marzo/96), nota de la Presidencia de la Unión Europea al Departamento de Estado de los EE.UU. (marzo/96), del Parlamento Europeo (mayo/96) y del Consejo de Asuntos Generales de la CE (octubre/96), resolución de la Asamblea General de la OEA (junio/96) y Dictamen del Comité Jurídico Interamericano (agosto/96), declaración Final de la VI y VII Cumbre Iberoamericana (noviembre/96 y 97), declaración de la X Cumbre del Grupo de Río (septiembre/96), resolución del Parlamento Centroamericano y del Parlamento Latinoamericano (julio/96) y la declaración del CARICOM y de la Asociación de Estados del Caribe (mayo y noviembre/96).

El eventual cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba y su implicación en la provincia y la interacción de ambas sociedades, donde las experiencias previas, las culturas y las expectativas de ambas coincidirían en un escenario común el que estará marcado por las pretensiones de los norteamericanos de trasladar a Cuba sus vicios, sus hábitos de pensar, su egoísmo desenfrenado, sus costumbres, sus diversiones, su propaganda, su modo de vida y lo que es peor: su ideología política reaccionaria. Estos referentes argumentan la necesidad de buscar alternativas para que los jefes del MININT dinamicen con rapidez su preparación.

Para interactuar en estos fenómenos es necesario conocer el escenario donde se efectuará la interacción de referencia; al estudiar a Pichón – Riviere (1999) en esta investigación se asume el concepto de esquema conceptual referencial operativo; que da respuesta a la necesidad de conocer el escenario (anexo uno). Según el autor el esquema conceptual referencial operativo es: Un sistema de conocimientos generales que permite una orientación adecuada en situaciones concretas de la realidad.

Este concepto ayuda a comprender la realidad, interpretar los fenómenos que están ocurriendo, a confrontarlos y operar de modo eficiente en su transformación. En su dialéctica como estrategia destinada no solo a transmitir conocimientos, sino también a modificar actitudes y modos de pensar, como técnica para superar los conflictos y la resistencia al

cambio, les permite adquirir recursos para enfrentar de modo más efectivo la realidad, desarrollar y crecer en correspondencia al desarrollo del esquema conceptual referencial operativo, que no es más que la apreciación de la situación operativa, que se define como el conjunto de elementos y condiciones que conforman las características generales y específicas del medio en que se desarrolla la actividad, constituyendo la base para la toma de decisiones, organización y desarrollo de las actividades del MININT.

Conclusiones parciales.

Después de realizar el análisis bibliográfico concluimos que:

1. La gestión de los recursos humanos es considerada el subsistema de administración que encauza, orienta y posibilita el cumplimiento de la misión y alcance de la visión del objeto de dirección.
2. En la revisión bibliográfica se pudo constatar que las definiciones de preparación y desarrollo han sido concebidas en condiciones de una institución militar; lo cual conlleva a elaborar una definición que articula elementos dados por otros autores y los indicadores propios del Ministerio del Interior.
3. Las relaciones sociopolíticas entre EE.UU. - Cuba han estado marcadas desde los inicios de la formación de la nación norteamericana por las pretensiones anexionistas sobre el archipiélago cubano, la injerencia en los asuntos internos de Cuba y la aplicación de medidas que afectan el desarrollo económico y el progreso social del país. En todo momento han existido referentes teóricos que han desenmascarado oportunamente, los objetivos y pretensiones del imperio e impulsado la lucha por la independencia.
4. El sistema de preparación de las fuerzas en el MININT en la provincia de Sancti Spíritus no particulariza la preparación de los jefes ante el cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA PREPARACIÓN PARA LOS JEFES SUBORDINADOS AL DELEGADO DEL MININT EN SANCTI SPÍRITUS, EN EL CONTEXTO DE CAMBIO EN LAS RELACIONES EE.UU. - CUBA Y PROPUESTA PARA EL PERFECCIONAMIENTO.

El capítulo está compuesto por cinco epígrafes asociados a la caracterización del MININT en Sancti Spíritus y de los jefes subordinados al delegado del MININT, al diagnóstico de la preparación de dichos jefes para la actuación en situaciones nuevas, resultado del diagnóstico a los jefes con responsabilidad en la toma de decisiones en un contexto de cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba y propuesta de la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.

2.1 Caracterización del MININT en Sancti Spíritus y de los jefes subordinados al delegado del MININT.

La provincia de Sancti Spíritus, por su extensión territorial, ocupa el séptimo lugar entre las demás del país, con 6 731.9 km² y una población de 465 mil 320 habitantes. Sancti Spíritus por ser el núcleo poblacional de mayor envergadura concentra el 42% de la actividad delictiva y Trinidad, por su condición de polo turístico el 35%. En el resto de los municipios esta modalidad se manifiesta por debajo de la media.

Otros aspectos que determinan el accionar del MININT en la provincia lo constituyen 231 Km. de costa entre el norte y sur del territorio, el macizo montañoso Guamuaya por su condición de reserva estratégica y elementos con antecedentes de vinculación al bandidismo en los primeros años de la revolución y descendientes de estos residentes en la provincia.

Para el enfrentamiento a las modalidades de la actividad subversiva enemiga y el orden interior se concentran por sectores priorizados de economía y la sociedad, entre los que se encuentran el turismo, el energético, el agroindustrial azucarero, el transporte y las comunicaciones, la salud pública, educación y el plan Turquino – Manatí. Entre los objetivos estatales de mayor prioridad se encuentran la refinería Sergio Soto, Empresa de granos Sur del Jíbaro y los aeropuertos de Sancti Spíritus y Trinidad.

Las políticas y decisiones del mando superior se instrumentan teniendo en cuenta sus objetivos, sobre la base de los órganos consultivos.

En los últimos 15 años se ha ido incorporando a las distintas especialidades un numeroso grupo de jóvenes preparados y con una adecuada formación revolucionaria, que constituyen una fuerte inyección en el enfrentamiento, propiciando las condiciones para llevar a efecto la imprescindible labor dirigida a garantizar a mediano y largo plazos, la continuidad del mando.

- El MININT de la provincia cuenta con la plantilla de jefes de subordinación provincial siguiente:

Jefes	Total
- Jefes del consejo de dirección	10
- Otros jefes de subordinación provincial	25
- Total de jefes subordinación provincial	35

Los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus se encuentran en la categoría cuadro. Dentro de sus funciones están las de participar en la elaboración, la dirección, la ejecución y el control del cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde. Estos también planifican, organizan, ejecutan, regulan y controlan los modos de actuación para potenciar el perfeccionamiento; desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes en sus subordinados y garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.

En esta investigación se centran los resultados de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, ellos cuentan con una reserva a la que deben preparar constantemente.

La edad promedio de ellos es de 48 años y la experiencia promedio en el cargo es de 5 años. En todos los casos manifiestan un elevado interés y motivación por la actividad profesional de dirección que realizan y por su preparación.

La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus se sustenta en las normativas establecidas al efecto ya referenciadas en el marco teórico de la investigación, así como en las exigencias legales entre las que se destacan, por su enfoque caracterizador, las que aparecen formuladas como principios de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2010).

De los jefes el 92 % son universitarios, 2 poseen nivel preuniversitario. En cuanto a la preparación especializada el 92 % posee nivel superior, el 2 % posee curso básico.

Los resultados del diagnóstico acerca de la situación actual de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, se obtuvieron a partir de la recopilación y el análisis de los principales documentos legales y normativos referidos a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, en el período comprendido entre los años del 2016-2017 en la provincia Sancti Spíritus.

2.2 Diagnóstico de la preparación de los jefes de subordinación provincial en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba.

Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del diagnóstico organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información que se obtenga en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

La realización de un diagnóstico ofrece ventajas tales como:

- Despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.

- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

También tiene desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

Para realizar el diagnóstico de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba; la muestra seleccionada son 17 de los 35 jefes de subordinación directa al delegado provincial, centrando su selección en los de órganos operativos y del enfrentamiento. Según caracterización sistematizada por estudios de documentos referimos que la edad promedio es de 47.25 años, el 85.7% son graduados del nivel superior.

El tiempo de servicio en el MININT como promedio es de 27 años, todos militan en las filas del PCC con antecedentes en la UJC e integrado plenamente a las organizaciones políticas y de masas.

El total de la muestra posee el nivel requerido para el cargo, su preparación especializada es acorde a las misiones que cumplen y el orden jerárquico se corresponde con el tránsito por el servicio. Son negros o mestizos el 11% (4).

En los últimos cinco años las evaluaciones del desempeño de la muestra expresan que todos cumplen eficientemente las designaciones y funciones de su cargo.

Dentro de las técnicas diagnósticas existentes fueron empleadas las siguientes:

- **Observación:** constituye un método muy arraigado dentro de la metodología de la investigación. En esta investigación se aplicó en diferentes momentos del proceso, el objetivo fue constatar la realidad y de forma objetiva el comportamiento, desempeño y reacciones de la muestra ante situaciones y fenómenos de nuestro interés. Este método facilitó triangular el comportamiento de la muestra en espacios donde se activaron mecanismos de dirección, la interacción personal y grupal, la capacidad de subordinación, el liderazgo y sus interacciones con los diferentes componentes del medio.

- **Entrevista:** como otros de los métodos empleados en la investigación aportó información de caracterización del fenómeno estudiado, la interpretación de los criterios particulares de la muestra, lo cual ayudó a complementar e interactuar con el resto de las herramientas utilizadas y sobre todo posibilitó intercambiar a profundidad los criterios y comportamientos en el contexto que se investiga.

- **Encuesta:** es una de las herramientas de mayor volumen empleada en la investigación y no permitió articular objetivos de trabajo sobre el conocimiento, opiniones, actitudes y valoraciones de la muestra en el contexto que se prevé. En este caso se diseñaron, se aplicaron y se analizaron con rigor, pues de acuerdo a las características de la muestra (alto número, diversidad de preparación profesional, experiencias en la actividad y capacidad de análisis) la información recopilada sería fundamental para el diagnóstico y la selección de las acciones de preparación que nos proponemos.

La encuesta aplicada tiene como ventaja: su amplio uso debido al carácter masivo de la información (aplicable a una muestra grande de población); se recoge gran cantidad y variedad de información, en un tiempo relativamente breve, con cierta facilidad y bajo costo; nos suministran una información empírica, válida y confiable.

- **Trabajo Grupal:** fue utilizado como complemento del resto de las herramientas para la búsqueda de información dada sus ventajas, se empleo la entrevista grupal con sus ventajas (los problemas se analizan desde diferentes perspectivas y las decisiones se toman en colectivo, desarrolla un estilo de liderazgo más abierto y dinámico, crea un entorno de trabajo altamente motivador, permite el reconocimiento del valor de cada persona, favorece la orientación al resultado y actúa como eficaz mecanismo de formación de personal) y limitaciones (requiere mayor tiempo que el trabajo individual, puede tender a la “conformidad con la mayoría” y puede provocar el descenso de los esfuerzos individuales). Esto posibilitó obtener información, observar la interrelación de los sujetos de la muestra durante las actividades, conciliar y sistematizar las informaciones coincidentes y discrepancias, y exposición de sus argumentos. El objetivo es la búsqueda de información conciliada y la observación de los sujetos y la dinámica del grupo durante el evento, elementos de gran utilidad para el desarrollo de la preparación a impartir.

2.3 Resultado del diagnóstico a los jefes subordinados al delegado MININT con responsabilidad en la toma de decisiones en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.

La aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada permitió obtener los siguientes resultados:

La encuesta (anexo dos). Permitió arribar a las conclusiones siguientes; en caso de un cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba las potencialidades inherentes a los jefes de este nivel más significativas son: Conocimientos profundos de las misiones y actividades que dirigen, preparación y formación académica y profesional sólida y capacidad de adaptabilidad a nuevas situaciones.

No existen barreras en lo que se refiere a la preparación político-ideológica de los jefes de subordinación provincial.

Fueron identificadas tres barreras que obstaculizarían la conducción exitosa de sus subordinados en un contexto donde se manifiestan los efectos de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba: dificultades comunicativas, insuficiente uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones en función de las actividades específicas, y pocas habilidades o destrezas para la vinculación de los resultados de la política global norteamericana en el ámbito local.

El resultado de la entrevista en profundidad (anexos tres y cuatro) posibilitó conocer aún más lo complejo que es la inserción en ese contexto, manteniendo las limitaciones comunicativas, donde actúan las barreras idiomáticas, pues el (74%) no se comunican en inglés y el 26.2 % lo realiza en otros idiomas.

En el resto de los elementos del lenguaje verbal y extra verbal que intervienen en la efectividad de la comunicación como son: el uso social del lenguaje, el contenido de la comunicación y la producción del habla no afectan de manera general la comunicación, pues la muestra: usa adecuadamente el idioma nativo, es capaz de convertir eficientemente las ideas en mensajes y tienen buena dicción.

Un elemento que reforzó este criterio sobre las carencias en la capacidad comunicativa en idioma inglés está dado en el resultado de la observación participante (anexo cinco, seis, siete y ocho) de la muestra que accedió a la preparación en idioma inglés, donde el 40% fueron diagnosticados con incapacidad en la comunicación en idioma inglés y pobre evolución, solo 3 de bien y 2 de excelente, el resto de regular.

En cuanto al uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones en función del cumplimiento de las misiones, se determinó que el 82% del total de la muestra se evalúan como regular en el conocimiento de las técnicas de computación, su uso se limita a algunas de las opciones contenidas en el Office (anexo nueve).

El estudio de documentos sobre el tema de las tecnologías de la informática permite afirmar que los programas diseñados y aprobados para la dirección de las fuerzas, el análisis y procesamiento de la información no son usados en su totalidad en función de la actividad. La

telefonía celular móvil está sobre explotada en la comunicación verbal. En los mensajes y traslado de información no siempre se emplean. El acceso a la Intranet del MININT no se corresponde con el tiempo de conexión con la explotación del medio (según los resultados del programa ABACO). El uso de la Internet en función de la preparación y el trabajo específico no está en correspondencia con las necesidades. Los accesos en su mayoría son a sitios de noticias, correos a internacionalistas y otras destinadas a la preparación cultural general.

El estudio de las encuestas en lo referido a las normativas que regulan la actitud de los militares en sus relaciones con extranjeros y cubanos residentes en el exterior revelan que en la provincia se cumple al 100% las normativas; las mismas se desencadenan en el resto de la pirámide de mando y que la muestra dominan los ordenamientos jurídicos, las clasificaciones de las personas según su estatus migratorio y los procedimientos ante cada una de las posibles variantes previstas.

La entrevista de profundidad refuerza el criterio de la preparación jurídica de la muestra; el estudio de documentos demuestra el incremento de la frecuencia del estudio del tema en correspondencia con las indicaciones del mando y la reiteración de orientaciones a los subordinados que exponen el modo de actuar, la conducta a seguir y la ética e intransigencia de los principios.

La observación (anexos 10 y 11) de las fuerzas públicas en contextos con la presencia de extranjeros denotan ineficiencia de la preparación dado por: imposibilidad de comunicación, exceso de precaución en la relación oficial de trabajo e inseguridad en la toma de la decisión. El resultado de la observación conduce directamente a que no existe en el MININT, provincia de Sancti Spíritus, una forma de preparación de los subordinados de la muestra en lo relacionado al contexto que se investiga.

La entrevista en profundidad a miembros de la muestra posibilitó conocer las instrucciones que no pudieran faltar a los subordinados durante la preparación para el servicio de un evento que participen extranjeros encaminadas a: preservar la imagen de la institución, definir los niveles de decisiones operativas y alusión a la ética y principios de la Revolución.

En el diagnóstico se identificó que la muestra conoce la generalidad de los antecedentes históricos y sociales que pautan las relaciones de EE.UU. - Cuba. No obstante, en el 37% de las encuestas no se brindan elementos suficientemente argumentativos que permitan identificar a los ideólogos burgueses que han teorizado sobre la política norteamericana en relación a Cuba, los referentes teóricos cubanos que fundamentan la ideología

antiimperialista, las legislaciones lascivas a la soberanía nacional y los documentos jurídicos que desenmascaran el interés norteamericano por someter a Cuba.

En el trabajo grupal (anexo 12) con la muestra durante la apreciación del probable contexto de cambio de relaciones EE.UU. - Cuba se pudo comprobar que los jefes de subordinación provincial consideran probable un cambio de las relaciones, aprecian como muy probable conocer la actuación de cada uno de ellos y sus subordinados en esa situación, de igual forma muestran seguridad en el mando al considerar muy probable que la jefatura en las instancias superiores se proyecte oportunamente. Refieren como probable que la preparación del MININT de Sancti Spíritus será la adecuada.

Esta técnica apoyada con la entrevista en profundidad, permite inferir conocimientos poco profundos de la política del gobierno norteamericano y estrategia de Cuba en el plano internacional y la actuación del MININT para ese momento.

Para el diagnóstico y caracterización de la institución se emplearon métodos científicos para la obtención de información avalados por la ciencia, se reverenciaron consultas a autores modernos, investigaciones relevantes validadas por expertos y otros.

El diagnóstico confirma las características del MININT en la provincia como una institución que cumple su función social, que tiene su mando organizado y que las personas objeto de la muestra están en capacidad de enfrentar un escenario como el que se investiga, a pesar de existir barreras comunicativas, desactualización en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones limitaciones en el conocimiento de los antecedentes históricos que fundamentan las relaciones EE.UU. – Cuba.

Todo ello justifica la necesidad de la intervención de la ciencia para implementar de manera organizada la preparación que se dirige a este objetivo estratégico de la Revolución Cubana. Otras potencialidades distintivas en los jefes del MININT en Sancti Spíritus son: la motivación por la preparación para el ejercicio de su misión, firme convicción política ideológica y la comprensión de su rol para el éxito de las políticas del Estado y el entusiasmo que le impregnan a su trabajo. Esto implica la posibilidad de implementar una metodología para la preparación, como lo propone la variable.

Operacionalización de la variable.

El diagnóstico de la evaluación para la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus a partir de su estado deseado y el análisis realizado en el primer capítulo, permiten operacionalizar la variable: perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en dimensiones e indicadores. Ello posibilita el

hallazgo de referentes teóricos y empíricos que informen acerca de su comportamiento en la práctica operativa.

El término perfeccionamiento, asumido en la investigación, se consideró como la acción y efecto de perfeccionar y este a su vez es acabar una obra por completo y con mayor grado de perfección. Hacer una cosa mejor o más perfecta, completar los requisitos de un hecho, en especial de proceso, para que tenga plena fuerza el resultado logrado.

El perfeccionamiento ha sido estudiado desde el contexto empresarial, asociado a la evaluación de la calidad, en todos los casos comprometido con la evaluación y la mejora de procesos, fenómenos y sujetos. Es así que muchos investigadores del tema lo conciben asociado con la excelencia.

Perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT:

Resultado escalonado ordinalmente que se obtiene a partir del proceso de análisis de las transformaciones sistemáticas que se suceden en los jefes subordinados al delegado del MININT durante una etapa determinada, teniendo en cuenta los contenidos de preparación, habilidades y valores demostrados.

Se identifican, a partir de la variable, tres dimensiones para determinar en qué medida ocurre el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus. Ellas son las siguientes:

- Dimensión sistemático-etápica
- Dimensión contenido de preparación
- Dimensión procedimental

Dimensión sistemático-etápica

Elementos teóricos que expresan una secuencia lógica que permiten una proyección con visión de futuro, representada por etapas. Lo sistemático está en lo recurrente, es una consecutividad de acción. Lo etápico se manifiesta en la graduación de las acciones por momentos o fases, en correspondencia con el análisis de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

Indicadores.

1. Precisión de etapas
2. Carácter sistémico de la preparación
3. Carácter procesal de la preparación

Dimensión contenido de preparación

Es la apropiación de los conocimientos, habilidades, valores exactamente perfilados, que constituyen la base para el desarrollo multifacético de los jefes subordinados al delegado del MININT. Depende y, a su vez es la expresión concreta de los objetivos y del estado de cumplimiento de la política de preparación de cuadros, los que estimulan, orientan y sostienen la preparación y desarrollo.

Indicadores.

1. Nexos entre los diferentes contenidos
2. Contenidos que se reflejan
3. Distribución del contenido

Dimensión procedimental

Prácticas que demuestran el dominio de los fundamentos teóricos, en la aplicación de su preparación en la actividad operativa de dirección que realizan.

Indicadores.

1. Instrumentación de la preparación
2. Combinación de las formas de preparación
3. Validación de resultados

2.4 Metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spiritus.

La metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT se fundamenta desde el punto de vista filosófico en la concepción materialista dialéctica del Marxismo-Leninismo, vinculado también a lo más avanzado del pensamiento pedagógico cubano representado por el ideario martiano. Ello permite definir la evaluación de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, a partir de su carácter procesal y establecer sus características y regularidades.

La propuesta considera una concepción ideológica que reconoce en los jefes subordinados al delegado del MININT potencialidades endógenas para su desarrollo profesional y acontece en un momento histórico concreto: la preparación para la actividad profesional de dirección.

En correspondencia con su sustento sociológico, la metodología que se presenta considera a la educación como un fenómeno social distinguida por su carácter “determinada-determinante” en el desempeño de su función en la sociedad. Por ello, para definir los indicadores se tienen en cuenta los componentes del proceso de desarrollo de la actividad profesional de dirección, las condiciones en que se origina, su carácter histórico concreto y el sistema de relaciones sociales que se establecen.

Se precisa que la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, transcurre en el contexto de las relaciones sociales, lo que explica la multiplicidad de vínculos, interacciones y formas de comunicación establecidos entre subordinados y jefes superiores orientados a la satisfacción de necesidades individuales y sociales.

En su fundamentación psicológica, la metodología propuesta asume la teoría del desarrollo histórico cultural de la psiquis, por lo que se concibe a cada uno de los agentes participantes en la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en su condición de ser social, poseedor de necesidades y potencialidades, determinado por su época y por un medio y un sistema de relaciones propios.

La implementación de la preparación reconoce en la actividad el espacio donde es posible la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, lo que conduce el desarrollo óptimo del mismo.

El principio que sustenta la importancia de la actividad del sujeto en el desarrollo de su personalidad, determinado por el aprendizaje, contribuye a comprender los objetivos, fines y propósitos de la preparación.

Estas consideraciones influyen en la estructura de la metodología, específicamente en la definición de indicadores para la preparación.

El carácter de actividad de la preparación se enriquece con el establecimiento de múltiples vínculos entre los agentes actuantes, lo que genera un sistema de relaciones propio, aspecto también considerado en la definición de indicadores para su perfeccionamiento.

En el sistema de relaciones descrito inciden diversos mediadores, que incluyen las influencias individuales y sociales. Ello se considera en el diseño de la metodología al tener en cuenta las condiciones y predisposiciones psicológicas de los actuantes, y la necesidad de una comunicación interactiva entre todos los agentes participantes en la preparación.

Al favorecer la comparación entre el estado actual y el estado deseado de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, la metodología pretende que los agentes participantes interioricen sus propias debilidades, carencias, potencialidades y fortalezas.

La perspectiva pedagógica de la metodología se sustenta en las leyes de esta ciencia, declaradas por el doctor Carlos Álvarez de Zayas (1999). Se incluyen además los pares categoriales (instrucción-educación, enseñanza-aprendizaje y formación-desarrollo) y los principios para la dirección del proceso expuesto por Fátima Addine Fernández (2002) en el texto *Compendio de Pedagogía*.

En correspondencia con las reflexiones precedentes de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, en su fundamentación pedagógica,

se proyecta hacia el crecimiento personal de los agentes coactantes y pretende contribuir a su autorrealización.

La preparación se convierte en una experiencia de aprendizaje en la que cada agente participante construye y reconstruye sus saberes sobre la base de una intensa actividad, orientada por una continua precisión de la zona de desarrollo actual y la zona de desarrollo próximo.

Desde el punto de vista pedagógico, la concreción de las bases filosóficas, sociológicas y psicológicas hace posible que en la metodología se considere la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT como actividad social y no como proceso de construcción individual. Su fundamentación dialéctica y objetividad se refuerzan al posibilitar la valoración de su propio accionar.

La presentación de una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, requiere como punto de partida de una aproximación a las posiciones que se asumen sobre la metodología como resultado científico de la investigación en la actividad de dirección, a partir de la diversidad de opiniones existentes acerca de su conceptualización y las particularidades de su presentación.

El análisis de la diversidad de criterios acerca de la metodología parte de la opinión coincidente de Marinko, I. (1982) y Hernández, A. (1993), los cuales consideran que se trata de la ciencia que estudia los métodos, técnicas, procedimientos y medios dirigidos a la investigación o a la enseñanza de una disciplina.

Es de considerar también que la metodología reflexiona acerca del papel de los valores, la idea de causalidad, el papel de la teoría y su vinculación con la evidencia empírica o con el resultado del aprendizaje, el recorte de la realidad, los factores relacionados con la validez del estudio, el uso y el papel de la deducción y la inducción, cuestiones referidas a la verificación y falsificación, y los contenidos y alcances de la explicación e interpretación.

La obtención de los conocimientos, a partir de una metodología, permite el perfeccionamiento de los procesos, regular sus etapas y orientar hacia donde deben realizarse las acciones en cada uno de los momentos determinados.

La metodología es componente necesario de todo proceso encaminado a la obtención de conocimientos, así como a su perfeccionamiento. Al igual que la perspectiva conceptual, se trata de una construcción del propio actor del proceso cognoscitivo; en este caso, de un conjunto de procedimientos para la producción de la evidencia empírica que debe estar articulada lógica y teóricamente con los objetivos planteados, dígame en algunos durante un

proceso de investigación Sautu, R. (2003), dentro de la institución o bien para el perfeccionamiento del transcurso de los procesos.

Es posible plantear que la metodología es precisamente un conjunto de métodos que tienen por función adaptar los preceptos teóricos a la producción de los datos o resultados también de un aprendizaje.

La elección de la perspectiva metodológica debe ser justificada, es decir en la obtención de conocimientos orientados al perfeccionamiento de procesos, se debe explicitar por qué considera que los procedimientos seleccionados son pertinentes para obtener evidencia empírica de aquello que desea mejorar.

Es importante señalar que un error recurrente es que en ocasiones falta la justificación de las principales decisiones metodológicas.

En las ciencias pedagógicas, el término “metodología” ha tenido diferentes acepciones. Según Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M. se refiere al estudio sistemático de los métodos, técnicas, procedimientos y medios dirigidos a la investigación o a la enseñanza de una disciplina y especifican que estas posiciones parten de dos marcos referenciales diferentes: el filosófico y la expresión de un nivel metodológico particular especializado. (Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M., 1996).

Estas reflexiones les permiten señalar que la metodología, desde el punto de vista científico, ha de responder a dos aparatos estructurales básicos, el teórico y el metodológico. Por arreglo didáctico han denominado aparato cognitivo a su componente teórico y aparato instrumental al componente metodológico (Bermúdez S. R. y Rodríguez R., M., 1996).

En la realización de esta investigación se asumen los criterios contenidos en los trabajos de Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M. (1996).

Por la naturaleza de esta investigación, resulta necesario agregar también las concepciones vinculadas a la metodología en el contexto de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT. Considerada no solo como proceso encaminado a la obtención de conocimientos, sino también como resultado del propio proceso investigativo.

Se tienen en cuenta los criterios expresados por Torres F., P. (2006, 2009), quien plantea que la evaluación de cualquier agente o agencia prevé la obtención científica de resultados parciales que incluyen: indicadores característicos del objeto de estudio, sistema de instrumentos de medición de estos indicadores, orientaciones metodológicas y organizativas que permitan orientar su correcta aplicación respondiendo al cómo, cuándo y con quién evaluar y criterios valorativos finales.

Retomando los criterios de Armas Ramírez, Nerelys y Valle Lima, Alberto (2011), acerca de la aplicación de la metodología como resultado científico tiene como propósito:

1. Acceder al conocimiento de la educación en sus diferentes niveles de concreción como objeto de la ciencia pedagógica.
2. Dirigir el proceso de apropiación por el educando de los contenidos de la educación (en este caso los jefes subordinados al delegado del MININT).
3. Dirigir el proceso de autoeducación.
4. Orientar la realización de actividades de la práctica educativa.

En la investigación que se presenta se asume que la metodología, como resultado científico, permite acceder al conocimiento de la educación en sus diferentes niveles de concreción. Se trata en este caso del perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.

Los criterios analizados permiten considerar que la metodología está conformada por procedimientos, métodos y técnicas para la construcción de la evidencia empírica, en el caso de las investigaciones y en la obtención de un conocimiento o una habilidad durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta se apoya en los paradigmas y su función es la de discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento. Debe agregarse, además, que permite orientar la evaluación de procesos.

A partir de las consideraciones anteriores, los componentes estructurales de la metodología se conciben en estrecha interacción, pues resultan mecanismos que en la práctica pedagógica profesional se concatenan y entre los cuales se establecen variados vínculos, por lo que sólo pueden separarse desde una perspectiva metodológica.

La metodología propuesta asume el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT a partir de un análisis multilateral, que incluye el rol asumido en su contexto por los jefes y subordinados. Las diferentes etapas para la preparación se organizan en correspondencia con la estructura que distingue la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.

Se prioriza en su aplicación la obtención de datos válidos y fiables como atributo de objetividad, condición que permite la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones encaminada al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

Al contextualizar la preparación, se tienen en cuenta las características de los agentes participantes y las contradicciones que se evidencian en la preparación de los jefes

subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, entre las que se destacan las existentes entre preparación pedagógica profesional de dirección y la formación de recursos humanos, entre apropiación de contenidos teóricos y desarrollo de habilidades prácticas.

Por su concepción, estructura, organización, sistema de relaciones y flexibilidad, esta propuesta deviene en herramienta que permite orientar el cómo, cuándo y con quién realizar el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, aspecto en el cual se proyecta desde el punto de vista metodológico al diferenciar las etapas de la preparación y aportar un conjunto de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos de preparación.

En la implementación de la preparación, se favorece la participación activa de los agentes involucrados, la solución colectiva de los problemas, el perfeccionamiento continuo de la cultura de la preparación y la sistematización de procedimientos de autovaloración.

Se considera que la cultura de la preparación se encuentra vinculada con los conocimientos, las actitudes, la significación, los procedimientos y la valoración de la calidad, evidenciada mediante una preparación formativa, la cual se inserta en el sistema de relaciones establecidas entre la educación y la sociedad, aspectos que contribuyen a ganar el consenso entre los agentes participantes a favor de un proceso transformador, participativo y donde primen los beneficios, propiciando el establecimiento de un clima organizacional favorable.

El perfeccionamiento de la cultura de la preparación incentiva el cultivo de la calidad, la eficiencia y la iniciativa durante el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, enfatiza en los valores compartidos y potencia el componente sociopsicológico del clima organizacional, lo que genera bienestar emocional y sentido de pertenencia.

En correspondencia con los análisis realizados se ha organizado la metodología del siguiente modo: fundamentación, objetivo general; exigencias teórico metodológicas, métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de la información, etapas y procedimientos que conforman la metodología, precisiones para su implementación. En el anexo 13, se puede observar la representación de su construcción. A continuación se presenta la propuesta en cuestión:

Fundamentación: se asumen los criterios analizados anteriormente.

Objetivo general de la metodología: contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.

Exigencias teórico-metodológicas para la implementación de la metodología.

A continuación se presenta el cuerpo de exigencias teórico-metodológicas para la implementación de la metodología. El punto de partida lo constituyen las posiciones teóricas que se asumen en el primer capítulo y los fundamentos teóricos generales en que se sustenta en un plano particular, las cuales conducen a la propuesta de etapas y procedimientos que la conforman.

A) Formación de condiciones favorables a la preparación.

La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT se concibe como un proceso sistemático de comunicación y procedimientos, que tiene en cuenta tanto las peculiaridades de la formación continua como su entorno social. Es por ello que debe ir orientada a potenciar la cultura de preparación necesaria y un clima organizacional para su aceptación. Estas son condiciones para la implementación de la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

Los criterios generales expuestos conllevan a la precisión de procedimientos vinculados de la preparación y tienen en cuenta la exigencia planteada. Estos son:

1. Determinar las necesidades de preparación en correspondencia con la actividad profesional de dirección y la evaluación que se realiza, a partir de considerar los resultados obtenidos durante la preparación.
2. Implementar procedimientos encaminados al conocimiento de los referentes teóricos de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, como antecedente de la preparación diferenciada de los subordinados y otros agentes coactuantes.
3. Desarrollar la preparación a partir de las características propias del escenario descrito y la consideración de su contextualización en función de los aspectos culturales, históricos, ideológicos y sociales, en sus diferentes etapas.
4. Potenciar cada una de las etapas comprendidas en la metodología, lo que favorece la comunicación transparente entre jefes subordinados al delegado del MININT y subordinados, como vía para desarrollar el diálogo, el aprendizaje cooperativo y la motivación por alcanzar niveles superiores en el perfeccionamiento la preparación en correspondencia con las necesidades del MININT.

B) Carácter sistémico y prospectivo de las etapas.

La cientificidad de la actividad profesional de dirección se fundamenta en la integración dialéctica de las dimensiones instructivas y educativas del trabajo operativo. La calidad alcanzada durante la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus constituye una garantía para su aplicación en la práctica profesional.

La concepción de la actividad profesional de dirección justifica la exigencia del carácter sistémico y prospectivo de la metodología para la preparación, pues se extiende de manera ininterrumpida, unida a otro, se comporta con perseverancia. Se aplica a lo que se hace con frecuencia y reiteración, pero ejecutado por etapas con la consecuente relación entre ellas. Tal es el caso de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT que no se detiene y asume cada vez nuevas pretensiones.

La calidad alcanzada durante la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, constituye una garantía para la aplicación de esta en la práctica profesional. Ello se expresa en la metodología a través de los siguientes procedimientos a considerar en la implementación:

1. Ejecutar un proceso continuo de toma de decisiones sustentadas en la aplicación de conocimientos, métodos y técnicas científicas, en la que no solo se planifica, organiza, regula y controla el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, sino también el desarrollo continuo de los recursos humanos, como el principal de ellos.
2. Instrumentar el proceso de dirección con un carácter educativo encauzado por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los jefes subordinados al delegado del MININT y los subordinados.
3. Desplegar actividades en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas que actúan en su entorno.

C) La preparación concebida a partir de la autovaloración, autoevaluación como enfoque globalizador e integrador de la ciencia de la dirección.

La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT considera a la autovaloración como enfoque globalizador y debe conducir toda la preparación. Es así que la metodología concibe el perfeccionamiento continuo del desarrollo de la actividad profesional de dirección como la manifestación del despliegue de la función formativa de la preparación.

Al considerar la autovaloración como enfoque globalizador en la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, se fortalece el análisis desde una posición autocrítica y participativa. Ello se concreta en los siguientes procedimientos:

1. Diseñar técnicas e instrumentos de preparación desde el criterio de que todos los agentes coactuantes aporten ideas para implementar una autoevaluación, en función de los indicadores orientados al perfeccionamiento y aceptados mediante consenso.

2. Promover cada una de las etapas, la preparación y el autoaprendizaje como vías para perfeccionar su actuación, por lo que se incluye como una guía para la autorreflexión de los jefes subordinados al delegado del MININT (anexo 14).
3. Viabilizar el incremento de las potencialidades metacognitivas que factibilicen la reflexión cotidiana, sistemática y profunda, en relación a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y en los agentes participantes.

D) El carácter cíclico, continuo, flexible e interactivo y el tratamiento de las normas éticas inherentes a la preparación.

La preparación constituye un paso, evolución y una transformación sistemática y continua. De ahí que el carácter cíclico de la metodología para la preparación se basa en que su programación tiene lugar siguiendo ciclos para conocer el estado de cualquier fenómeno u objeto. Es así que permite estudiar, identificar y describir la situación de sus cualidades, características y propiedades en un tiempo y espacio determinados.

Es necesario agregar el carácter flexible de la preparación como una exigencia para la metodología, ya que es necesario adecuarla a las circunstancias en cada uno de los momentos en que se aplica. En el caso de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT se adapta a las políticas de trabajo del MININT y en circunstancias concretas a las que se enfrenta.

El carácter interactivo de la preparación, como exigencia de la metodología, está dado en que permite el diálogo entre los participantes. Es importante considerar que no se hace solo para los jefes subordinados al delegado del MININT, sino que irradia a los demás procesos de la institución y de esta forma a la sociedad.

Las razones expuestas sirven de base para definir el tratamiento de las normas éticas inherentes a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, las que se consideran como principios para la ejecución de procedimientos encaminados a la implementación de la preparación:

- a) Procedimientos legales y emisión de juicios: la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus se fundamenta en la adopción de procedimientos que garanticen una emisión de juicios razonables, los que deben sustentarse en criterios conocidos y aceptables. Por su naturaleza ética, los juicios se emitirán sobre la base de datos válidos y fiables.
- b) Transparencia: la preparación requiere de una comunicación traslúcida entre las personas, tanto en la planificación, organización, autoevaluación, como en la evaluación externa. Ello está relacionado con los procedimientos, los propósitos y los resultados en todos los casos.

- c) Voluntariedad: Enfatiza la dignidad de todas las personas, dispuestas a prepararse tanto las involucradas en el proceso, como a sus agentes de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT. Incluye la consideración y el respeto de sus derechos, sentimientos y emociones.
- d) Individualidad: Implica el derecho a controlar la información sobre uno mismo, conociendo sus propias barreras y potencialidades. Los procedimientos de la preparación han de centrarse en aquellos aspectos de la actividad de los agentes involucrados, relacionados con el perfeccionamiento de dicho proceso. Presupone la confidencialidad de la información.
- e) Imparcialidad: la actividad de preparación se fundamenta en la probidad e independencia de sus responsables y ejecutores. Las conclusiones que se emitan sobre los procesos culminados serán el resultado de decisiones colegidas en el seno del equipo de especialistas, teniendo como fin principal el perfeccionamiento de la preparación.
- f) Libertad de expresión: Debe existir una atmósfera de libertad intelectual donde jefes subordinados al delegado del MININT, subordinados y especialistas puedan expresar sus criterios, opiniones, puntos de vista, reflexiones, valoraciones, entre otros. La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT no debe resultar en detrimento de esta atmósfera, la que incluso puede quedar fortalecida.
- g) Respeto a la autonomía: Cada agente coactuante tiene derecho a una libertad razonable en el desempeño de su rol. La preparación y su consiguiente valoración, no limita la libertad de juicio inherente por su naturaleza.

2.5 Rasgos que tipifican la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

La metodología diseñada para los fines expuestos, contiene como rasgos que la tipifican los que se numeran a continuación:

1. El carácter estratégico, interactivo, dinámico y flexible en la concepción de la planificación y la ejecución de la preparación, así como el control de los resultados.

Este rasgo es significativo dentro de la concepción de la metodología, pues la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT se recontextualiza sistemáticamente, de acuerdo con las particularidades de los implicados y de las condiciones en las que transcurre la preparación. Este debe ser sensible a los cambios en el nivel de perfeccionamiento que alcanza la preparación.

2. En los procedimientos se particularizan las acciones de la preparación, en correspondencia con las exigencias teórico-metodológicas que se plantean como fundamento de la metodología.

Este rasgo es distintivo en la metodología ya que se conciben los procedimientos de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, a partir de la planificación, organización, ejecución y control del proceso, encaminado al perfeccionamiento de la preparación. Estos deben propiciar la elevación del nivel de preparación de los implicados en el proceso.

3. El establecimiento de relaciones de comunicación caracterizadas por el respeto, el diálogo sincero, la confianza y la ética científica como aspectos fundamentales en la interacción de los agentes implicados; y la coordinación con el resto del colectivo.

La comunicación que se establece en la interacción de los implicados debe caracterizarse por un clima afectivo-motivacional positivo, lo que influye, decisivamente, en el nivel de compromiso y de responsabilidad ante el cumplimiento de los procedimientos, no solo por parte de los jefes subordinados al delegado del MININT, sino de todos los implicados en la actividad de dirección. Conlleva a elevar la sensibilidad y la introducción de un mayor grado de constancia y sistematicidad en la ejecución de los procedimientos.

Etapas que conforman la metodología

La metodología se elabora a partir de la concepción del perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT como un proceso que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de la fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática.

Su modelación por etapas favorece una secuencia que permite simultanear procedimientos y, a la vez, tomar las decisiones correspondientes a favor del perfeccionamiento. A continuación se describen las diferentes etapas que lo conforman:

a) Etapa 1: Planificación de la preparación

Constituye el momento inicial de la preparación que debe ser, cuidadosamente, concebido y planificado. Todo ello está encaminado a la creación de condiciones que favorezcan la implementación de la metodología.

En esta etapa de planificación resulta necesario tener en cuenta las condiciones previas a la preparación en el MININT y en su entorno; recopilar y valorar toda la información disponible en relación con cada una de las etapas en que se estructura de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y garantizar el consenso entre los participantes.

Se procede, entonces, a divulgar la información referida a la metodología, lo que incluye sus objetivos, exigencias teórico- metodológicas y estructura interna, así como la negociación con los participantes de las decisiones referidas a elaborar cronogramas, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar para la preparación y las estrategias a seguir para el análisis de datos, la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones.

En la planificación de la preparación se consideran la estructura, componentes y características que distinguen la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, así como su correspondencia con las diferentes etapas, lo que requiere de la participación activa y la aprobación de todos los agentes coactuantes, incluyendo los subordinados y especialistas.

Un aspecto de la planificación que necesita de atención diferenciada lo constituye la definición de los recursos humanos, materiales y financieros.

La organización de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT incluye la orientación en relación con las decisiones que emergen de la planificación, la precisión de la secuencia, la orientación de los agentes participantes y la aprobación del personal docente en instituciones del MININT.

A partir de las consideraciones anteriores, se delimitan para esta etapa los siguientes **procedimientos**:

1. Lograr el consenso y la participación de todos los agentes coactuantes involucrados en la preparación, mediante la divulgación y la capacitación en los aspectos teóricos referidos al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT. Para implementar este procedimiento se realizarán seminarios, talleres, debates y discusiones; tanto individual, como grupal.
2. Analizar, de modo participativo, entre los jefes subordinados al delegado del MININT y los subordinados la necesidad del perfeccionamiento de la preparación como vía para favorecer la implementación de acciones de mejora.
3. Debatir de manera colectiva, con la participación de los agentes involucrados, acerca de la definición del deber ser en la preparación de jefes subordinados al delegado del MININT. Se pretende con ello divulgar las exigencias que se realizan a este proceso a través del diálogo, el intercambio de criterios, la problematización y el análisis crítico, para concluir en una modelación de su estado deseado.
4. Socializar de forma colectiva, con los agentes coactuantes sobre los indicadores que orientan el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y su aprobación por consenso.

En este momento de la preparación, los jefes subordinados al delegado del MININT se pronuncian sobre los indicadores propuestos, los analizan en función de la operacionalización realizada y se disponen a asumir, indistintamente, los roles personal docente y discípulo.

5. Adecuar, definitivamente, los métodos, las técnicas, los instrumentos y los procedimientos de preparación.

6. Aprobar un cronograma para la preparación que incluya propuestas específicas referidas a la duración en tiempo aproximado para cada etapa, la secuencia de procedimientos, acciones, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar y los niveles de dirección y ajustes necesarios.

7. Definir las transformaciones a alcanzar por los jefes subordinados al delegado del MININT, mediante comparación entre el estado inicial de su actuación y las posibilidades de desarrollo en relación con el estado deseado. Se trabajará de manera diferenciada la autovaloración, con énfasis en las posibilidades que ofrece para el autoaprendizaje y el perfeccionamiento.

8. Conciliar de modo colectivo sobre el cómo, cuándo y con quién se implementará la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, desde una perspectiva de corresponsabilidad entre los agentes participantes.

b) Etapa 2: Ejecuciones parciales de las formas de preparación.

La autovaloración, como enfoque globalizador, enfatiza en la información resultante de los jefes subordinados al delegado del MININT y los especialistas en Sancti Spíritus.

Se pretende que mediante la autovaloración los jefes subordinados al delegado del MININT auto reflexionen sobre su actuación en cada una de las etapas de la metodología y de la preparación, analicen las interacciones que se establecen entre estas etapas, se auto valoren y autocritiquen. Ello requiere ser capaces de describir esta actuación y confrontarla con el modelo deseado para reconstruirla mediante una transformación continua.

Para garantizar el carácter objetivo de la preparación, se señala la necesidad de concretar una complementación metodológica entre los enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación en el análisis de la información.

Las reflexiones realizadas permiten deslindar para esta etapa los siguientes **procedimientos:**

1. Aplicar de manera secuencial y sistemática el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos aceptados por el MININT donde transcurre la preparación, que incluyen la observación, las entrevistas, los cuestionarios, la autorreflexión.

2. Registrar la información, para lo cual resulta necesario definir los criterios pertinentes con vistas a ordenar, clasificar y siempre que resulte posible, resumir, integrar y conservar todo el volumen de datos obtenido durante la preparación, a partir de las dimensiones e indicadores establecidos.

3. Analizar los datos, mediante la determinación de regularidades, con el empleo de la triangulación metodológica y de fuentes de la información.

4. Presentar los resultados: Para favorecer la utilización de los resultados por los participantes en la preparación, se presentarán estos con la mayor claridad, lo que facilita su interpretación.

5. Formular juicios de valor y posibles acciones de mejora por los agentes coactuales:

En la emisión de juicios de valor, el énfasis en el carácter formativo de la preparación se manifiesta en el fortalecimiento de su visión cualitativa. Los juicios deben expresar la calidad de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y reflejar sus características esenciales.

c) Etapa 3: Reestructuración y reorganización

En esta etapa se define el nivel alcanzado en el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT; se identifican las fortalezas, las debilidades, las potencialidades, las limitaciones y las carencias, a partir de los resultados obtenidos y los juicios emitidos. La diseminación de la información entre los agentes involucrados en el proceso contribuye a garantizar el carácter participativo de este análisis.

Las propuestas que emergen de esta reflexión constituyen una proyección inicial hacia la mejora. Un clima organizacional favorable incentiva la consideración participativa de todos los criterios formulados y la valoración integral de los resultados de la preparación, como expresión de su carácter sistémico.

Cada propuesta emerge de una construcción reflexiva, factible, innovadora y, potencialmente, transformadora. Se asumen al respecto como **procedimientos**:

1. Deliberar acerca de las regularidades que tipifican la actuación de los subordinados y jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de la preparación.

2. Analizar de manera individual y grupal las transformaciones en el nivel alcanzado, tras considerar los resultados de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

3. Perfeccionar la proyección estratégica a partir de la cual se concretará la mejora de la preparación.

En la proyección estratégica orientada al perfeccionamiento deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) Posibilidades de los jefes subordinados al delegado del MININT para desarrollar acciones de auto transformación, desde la autopreparación y autosuperación. Definición de las necesidades de ayuda e interacciones.
- b) Procedimientos que pueden implementarse a nivel de órganos del MININT. Se favorecerá la complementación, evitando así duplicidades innecesarias.
- c) Establecimiento de criterios de medida y definición del tiempo y recursos disponibles para la instrumentación de las acciones de mejora.

d) Etapa 4: Valoración del perfeccionamiento logrado

En esta etapa resulta necesario identificar las transformaciones que se producen y reflexionar sobre la efectividad que se ha logrado en el perfeccionamiento de la preparación, así como las limitaciones encontradas.

La valoración periódica de ulteriores modificaciones resultantes de los cambios que acontecen en la institución y en su entorno como prioridades para la confección, aprobación e implementación de las estrategias de perfeccionamiento orientadas a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y su concreción en la práctica.

La implementación de los procedimientos para la mejora de la preparación, será objeto de seguimiento, a través de una valoración periódica de sus resultados y de las transformaciones logradas.

1. Debatir trimestralmente, con la participación de los jefes subordinados al delegado del MININT y especialistas, las transformaciones y las limitaciones evidenciadas durante la implementación de la metodología para el perfeccionamiento.
2. Realizar talleres de reflexión para intercambiar experiencias en relación con la utilidad de la autovaloración y valoración sobre la base de un formato flexible.
3. Desarrollar procedimientos encaminados a dinamizar la cultura de la preparación, fundamentada en el análisis de la implementación de las estrategias de perfeccionamiento.

Precisiones para la implementación de la metodología.

Como parte de las precisiones que se realizan para implementar la metodología en la práctica operativa y de dirección, resulta necesario esclarecer los aspectos más generales acerca de cuándo, cómo y con quién aplicar los instrumentos que se proponen para la

obtención de información referida a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.

El perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT debe ser realizado con carácter procesal e integral, para que logre su objetivo. La aplicación de la metodología debe iniciarse al comenzar el año con la recogida de la información sobre la situación de partida y se mantiene durante el período de preparación, lo que requiere precisar la extensión que tienen el transcurso de estos.

Estas decisiones se relacionan también con la determinación de los agentes involucrados, o sea, a quién preparar y quién va a preparar. Al asumir la autovaloración como enfoque globalizador, los actores fundamentales en la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, asumen de manera flexible los roles de protagonistas de la preparación. Ello requiere de una cuidadosa preparación.

El cómo ejecutar la preparación, se orienta por las ya declaradas funciones del propio proceso y tiene en cuenta la utilidad del acompañamiento del juicio valorativo final con un amplio cuerpo de recomendaciones para favorecer una toma de decisiones encaminadas al perfeccionamiento.

Conclusiones parciales

El diagnóstico posibilitó valorar el nivel de perfeccionamiento para la preparación de los jefes de subordinación provincial del MININT en Sancti Spíritus y estudiar las deficiencias ante el escenario que se presupone y permitió la implementación de una metodología que contribuye al perfeccionamiento de la preparación de los jefes, estructurada en cuatro etapas, ellas son: planificación de la preparación, ejecuciones parciales de las formas de preparación, reestructuración y reorganización y valoración del perfeccionamiento logrado; cada una con sus respectivos procedimientos, precisando los rasgos que la tipifican y las exigencias para su implementación para que contribuya a mejorar la efectividad en el accionar ante un cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba.

CAPITULO III

CAPÍTULO III: VALORACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA PRÁCTICA.

El presente capítulo se estructura en dos epígrafes, en los que se exponen la valoración de los expertos acerca de la pertinencia y calidad de la metodología propuesta para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus y los resultados que se obtienen al implementarla.

Las tareas principales desarrolladas para valorar la contribución de la metodología propuesta fueron las siguientes, valoración por los expertos, de la metodología para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus y análisis de resultados que se obtienen al implementarla.

3.1. Valoración de la metodología mediante criterio de expertos.

La valoración de la metodología propuesta para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, se concretó en la realización de los siguientes pasos.

- Revisión bibliográfica y consulta a expertos.
- Selección de los expertos.
- Recopilación de los criterios de los expertos.
- Reelaboración de indicadores y del cuestionario, según los resultados obtenidos.
- Procesamiento estadístico de la información y análisis de los resultados.

El trabajo para la valoración de la metodología que contribuye al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, se inició con la consulta a 35 jefes de órganos, especialistas, directores y profesores de Instituto Superior del Ministerio del Interior (ISMI).

Estos estaban relacionados con la enseñanza de la dirección, la formación profesional y la formación de cuadros. El propósito de las acciones se orientó a perfeccionar la metodología, más que a recibir la aprobación o desaprobación por un grupo de expertos.

Antes de la valoración debe aclararse qué se entiende por experto. En tal sentido se incluye tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia (Ramírez U., L y Toledo F., A. M., 2005).

La selección de los expertos se ejecutó a partir de la autovaloración que realiza cada profesional sobre su competencia en el tema de la preparación, así como de las fuentes que argumentan tal nivel de competencia.

Para estos fines se elaboró una comunicación a posibles expertos, (anexo 15) y se aplicó una encuesta para determinar el coeficiente de competencia a 35 profesionales, entre ellos, docentes, especialistas y jefes de órganos con experiencia en las diferentes especialidades del MININT. Se priorizó a los que han estudiado e investigado sobre la temática.

Aunque este grupo de expertos no se tomó al azar, a cada uno se le determinó el coeficiente de competencia mediante un procesamiento estadístico automatizado en un libro electrónico elaborado con este fin.

Las fuentes que le permitieron argumentar sus criterios fueron determinadas a partir de solicitar a cada encuestado que indicara en una escala ordinal de tres categorías (alto, medio, bajo) el grado de influencia que han tenido, en el nivel de competencia que alcanza, cada una de las siguientes fuentes:

- experiencia obtenida en la actividad operativa profesional en el MININT,
- experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección,
- experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación,
- estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la preparación,
- conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas de la preparación de los jefes del MININT,
- conocimientos teóricos sobre la preparación de los jefes del MININT.

El cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación de cada especialista se realizó sobre la base de utilizar como fuentes, las que aparecen en la siguiente tabla patrón:

Fuentes de argumentación	Nivel Alto (A)	Nivel Medio(M)	Nivel Bajo (B)
1. Experiencia obtenida en la actividad operativa profesional en el MININT.	0,1	0,16	0,1
2. Experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección.	0,3	0,08	0,05
3. Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	0,05	0,24	0,15
4. Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la preparación.	0,05	0,04	0,025
5. conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas en la preparación de los jefes del MININT	0,2	0,04	0,025
6. conocimientos teóricos sobre la preparación de los jefes del MININT	0,3	0,24	0,15
Total	1	0,8	0,5

Se aprecia en el cuadro anterior que el aspecto fundamental para determinar el coeficiente de competencia del experto está dado por la experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección para evaluar y los conocimientos teóricos sobre la preparación de los jefes del MININT, a los que le fue otorgado el 30 %, del total del nivel alto.

De esta forma les permite dar criterios acertados respecto a la metodología diseñada para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spiritus.

Una vez que se obtuvo la información se procedió a determinar el coeficiente de competencia (k) (anexo 16). El cálculo se realizó según lo referido por Tomás Crespo Borges (2007). Fue considerada, además de estos resultados, la disposición a colaborar en la investigación. Con estos datos se seleccionaron 30 expertos.

Posteriormente, se les envió una guía en forma de cuestionario (anexo 17), con las orientaciones para la valoración de los expertos acerca del análisis de la metodología, en la que se recogían los elementos a tener en cuenta por el experto al emitir su juicio. Las evaluaciones otorgadas se tabularon y procesaron, estadísticamente, siguiendo los pasos establecidos por el procedimiento preferencial.

En la aplicación del método de valoración por criterio de expertos se utilizó, como alternativa metodológica, la de preferencia. Partió del análisis de los criterios de Ramírez U., L. A. y Toledo F., A. M. (2005). A los 30 expertos seleccionados (con un coeficiente de competencia que se comportó dentro del intervalo: 0,8 a 1) se les aplicó la guía para orientar a los expertos. Esto les permitió valorar la metodología y comprobar los resultados hasta ese momento.

Los datos introducidos por los expertos se valoraron mediante una escala del uno al cinco, en la que el mayor valor es el resultado más favorable. En el anexo 18 se pueden apreciar estos resultados.

La frecuencia absoluta de categorías por cada uno de los indicadores alcanza los mayores valores en los de muy adecuado y bastante adecuado. En la matriz final (anexo 19) se incluye la relación entre los indicadores y las categorías, la cual se comporta de manera favorable; cuatro indicadores alcanzan la categoría de bastante adecuado, cinco la de adecuado y ningún indicador se considera poco adecuado o inadecuado.

Las recomendaciones ofrecidas por los expertos seleccionados, se tuvieron en cuenta y resultaron de gran utilidad. Las principales conclusiones derivadas de la aplicación de este método se sintetizan a continuación.

La valoración se realizó a partir de los indicadores siguientes:

- Fundamentos teóricos que sustentan la metodología
- Exigencias teórico-metodológicas de la metodología
- Aplicabilidad objetiva en la preparación
- Pertinencia de los métodos, las técnicas y los instrumentos para la obtención de la información
- Pertinencia de las etapas propuestas
- Adecuados procedimientos descritos en el aparato instrumental de la metodología
- Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar la metodología
- Adecuada coherencia en la propuesta
- Pertinencia de las precisiones para la implementación de la propuesta
- Pertinencia de la concepción general de la metodología en función de la solución del problema de la investigación

Fundamentos teóricos que sustentan la metodología según los expertos.

La coherencia en cuanto a los fundamentos es coincidente en los expertos participantes en la investigación. Consideran que expresa las bases teóricas esenciales desde una perspectiva filosófica, psicológica, sociológica y pedagógica para dar fundamento a la propuesta. Desde estas posiciones se facilita su lógica teórica y metodológica. Tiene, además, rigor científico y adecuado nivel de actualización.

Exigencias teórico-metodológicas de la metodología

La propuesta de exigencias teórico-metodológicas fue valorada de adecuada por los expertos. Los que se incluyen en la muestra consideraron que se expresan los elementos esenciales del objeto a evaluar en relación a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y que se precisan las condiciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Las recomendaciones estuvieron relacionadas con la cantidad de exigencias para lo cual se determinaron categorías de definición más generalizadoras. Ello permitió reducir el número propuesto al inicio.

Aplicabilidad objetiva en la preparación

La metodología es factible de aplicar en la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, de acuerdo a los criterios emitidos en los que coinciden los expertos.

Los expertos consideran que se tienen en cuenta las características del fenómeno para el cual se ha concebido, así como las barreras de tipo subjetivo y objetivo que caracterizan la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, en correspondencia con lo

cual se determinan exigencias para su implementación, que orientan el tratamiento a estas contradicciones.

Es necesario aclarar que un experto recomienda la necesidad de precisar en qué espacios del funcionamiento del MININT se concretarán los procedimientos propuestos para cada etapa, aspecto que se esclarece a partir de las precisiones para implementar la metodología. Se orienta cómo aprovechar el tiempo y los espacios existentes en la concepción organizacional de la institución, contrastando los diferentes escenarios en que se concreta la actividad de los jefes subordinados al delegado del MININT, en las actuales condiciones.

Pertinencia de los métodos, las técnicas y los instrumentos para la obtención de la información

La información que se obtiene mediante los métodos, las técnicas y los instrumentos que se incluyen en la metodología, que son elaborados a partir de las dimensiones y los indicadores que se determinaron, permite el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

Ello, además, está basado en los principios y los argumentos de la metodología para la investigación científica. De ahí se fundamenta la pertinencia que confieren los expertos a los métodos, las técnicas y los instrumentos como componentes de la metodología propuesta.

Pertinencia de las etapas propuestas

Las etapas, de acuerdo a la opinión general de los expertos, son pertinentes, responden coherentemente al logro de los objetivos propuestos. Tienen una secuencia lógica que permiten la aplicación de la metodología.

Se recomendó, por parte de un experto, la posibilidad de incluir la autoevaluación dentro de la etapa general de ejecución.

Adecuados procedimientos descritos en el aparato instrumental de la metodología

El criterio de los expertos en cuanto a los procedimientos empleados en la metodología y descritos en el aparato instrumental es adecuado y se encuentran en correspondencia con las etapas que se desarrollan en ella.

Facilitan la comprensión e instrumentación de la metodología. Los procedimientos resultan claros y asequibles en cualquier contexto.

Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar la metodología

Resultaron con un criterio favorable en la valoración de la metodología, por parte de los expertos, las consideraciones metodológicas para su aplicación. Con la información obtenida se propicia un mayor compromiso e implicación personal en la preparación tanto de los subordinados como de los jefes.

Ofrece, también, la posibilidad de reflexionar de manera activa y consciente con respecto a los resultados obtenidos en el plano individual y social.

Es así que un aspecto valioso que se reconoce es la prioridad que se le concede a la autovaloración para promover la transformación de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

Adecuada coherencia en la propuesta

Los aspectos considerados como de mayor alcance por parte de los expertos son los criterios referentes a que la metodología garantiza una coherencia adecuada en el carácter procesal y sistemático de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

La orientación, la planificación y el control que se realiza se corresponden con una lógica para coordinar todos los procedimientos y poder valorar de forma periódica el alcance de los resultados obtenidos. La secuencia propuesta se ejecuta, además, de forma coherente, articulada e ininterrumpida.

Pertinencia de las precisiones para la implementación de la propuesta

Las precisiones para la implementación de la metodología propuesta contribuyen al perfeccionamiento de la preparación, de ahí la factibilidad de su contenido. Este es un criterio en el que coinciden los expertos. Existió consenso al respecto.

A partir de las orientaciones para la concepción por etapas, así como de los procedimientos utilizados, permiten proyectar acciones de mejoras encaminadas al logro de los resultados.

Ello a su vez orienta hacia el logro del perfeccionamiento de la propia actividad profesional de dirección.

Pertinencia de la concepción general de la metodología en función de la solución del problema de la investigación

La metodología contribuye al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, según el consenso que existió por parte de los expertos. De esta forma se encamina a la solución del problema de la investigación.

Se considera que, tanto en el plano individual como social, se logran mejores resultados y es importante para el logro de niveles más altos de la actividad profesional de dirección en todos los niveles del MININT en Sancti Spíritus, particularmente a nivel de órganos operativos y de enfrentamiento.

3.2 Resultados de la aplicación práctica de la metodología elaborada.

Para garantizar la validez de los resultados y analizar los criterios asumidos acerca de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, se combinan el control inicial

y final de las dimensiones de la variable operacional: **perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.**

El diseño experimental que se empleó en la investigación para la implementación de la metodología en la práctica educativa fue el cuasi-experimento, durante el año 2016 y 2017, en los órganos operativos y de enfrentamiento del MININT en Sancti Spíritus.

El cuasi-experimento está orientado a comprobar la contribución de la metodología al cumplimiento del objetivo propuesto, al comparar los resultados obtenidos en los instrumentos inicial y finalmente, después de aplicada esta.

Se considera el primer semestre del 2016 como la etapa del pre-test (constatación inicial) y el segundo semestre del 2017 la etapa del post-test (constatación final), que fue cuando se aplicó la metodología para el perfeccionamiento de la preparación.

Se desarrolló atendiendo al período mencionado, el cual posibilitó el análisis del estado inicial del perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT (variable operacional), aplicando la metodología (variable propuesta) que se concreta durante la preparación.

Finalmente, se vuelve a medir de modo que puedan realizarse determinadas inferencias acerca de la contribución al nivel de perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

Preparación

Para realizar la preparación del cuasi-experimento se elaboraron, validaron y procesaron varios instrumentos que conforman el pre-test, entrevistas a los jefes subordinados al delegado del MININT (anexo 20), cuestionario de evaluación (anexo 21) y guía de observación (anexo 22), con la finalidad de determinar las características de la preparación y el nivel de perfeccionamiento alcanzado en la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

El diseño del cuasi-experimento seleccionado presenta determinados inconvenientes que no se deben obviar en su planificación, teniendo en cuenta sus características, por lo que se analizó que debía tomarse un grupo de medidas para minimizar la influencia de las variables ajenas:

- Las formas para la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT (mediante la escuela de cuadros y entrenamientos fundamentalmente).
- La utilización de los espacios que ofrece el subsistema de trabajo del sistema de dirección del MININT para orientar la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

- La permanencia de los jefes subordinados al delegado del MININT durante los dos años de la investigación, tomando en consideración los posibles movimientos de cuadros que se producen.
- El mínimo de cambios de los jefes subordinados al delegado del MININT, así se evitaba utilizar otros que causaran posibles variaciones.
- Las calificaciones tanto del pre-test como del post-test debían ser realizadas por las mismas personas y que estas no estuvieran directamente involucradas con la implementación de la metodología, así se evitaba la subjetividad en el criterio de personas diferentes y que al valorar una respuesta se produjesen alteraciones en los valores de los indicadores que serían procesados posteriormente.
- Las observaciones efectuadas a las actividades de la preparación se realizaron con las mismas características en cada caso, para evitar que se afectara el resultado de la investigación.

Se revisaron las estrategias de trabajo con los jefes, para valorar la atención diferenciada que reciben y si se tiene en cuenta para la proyección del trabajo que desarrolla.

Para medir el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores establecidos, se utilizó el procedimiento propuesto por Celia Rizo y Luis Campistrous (1999), sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales de la investigación, se consultaron además el procesamiento estadístico utilizado por Torres C., E. R. (2002), Arnaiz I., (2005), Yera Q., A.(2004), Soto D., M. (2004) y González A., A. (2006), Calderón, M., M. (2007), Fernández C., Z. (2013).

La variable perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT es una variable compleja, posee tres dimensiones (sistemático-etápica, contenido de preparación y procedimental) con sus respectivos indicadores. Para la medición de la variable se empleó una escala ordinal de cinco valores: (5) muy alto, (4) alto, (3) medio, (2) bajo, (1) muy bajo, cuya significación cualitativa varía según el contenido del indicador.

Es criterio del autor que si después de aplicar la metodología en la práctica, al comprobar los resultados, se ascienden dos valores en la escala ordinal, ocurre un cambio muy significativo y si se asciende un valor en la escala ordinal, se produce un cambio significativo.

Se hicieron corresponder los ítems de cada uno de los instrumentos con los indicadores y dimensiones de la variable perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT lo que permitió que fuera analizada utilizando la mencionada escala.

Según lo planteado al analizar los valores de la variable, teniendo en cuenta que posee tres dimensiones, son tríos ordenados, el primer componente es el valor asignado a la dimensión uno, el segundo es el valor asignado a la dimensión dos; y el tercero es el valor asignado a la dimensión tres, entre los cuales no existe un orden natural.

La suma de los componentes de estos tríos ordenados puede tomar valores extremos 3 (todas las dimensiones evaluadas de uno) y 15 (todas las dimensiones evaluadas de cinco), de esta manera la suma de los componentes de los tríos pertenecen al intervalo (3; 15), para establecer un orden natural entre los tríos, según la escala ordinal de cinco valores (5,4,3,2,1) se realizó una partición del intervalo (3;15) en cinco subintervalos y se estableció una correspondencia entre estos y los valores de la escala ordinal como se muestra en el cuadro siguiente:

ESCALA ORDINAL	SUB-INTERVALOS	VALOR
MUY ALTO (MA)	14-15	5
ALTO	12-13	4
MEDIO	9-11	3
BAJO	6-8	2
MUY BAJO(MB)	3-5	1

De esta forma permite que en la medición de la variable perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT no se tenga en cuenta el orden de los valores, por ejemplo, (2, 1,3,), (1, 2,3,) son tríos ordenados diferentes; sin embargo, corresponden al mismo valor en el intervalo y en la escala ordinal; por lo tanto, el procesamiento de la información se realizó de la forma en que se ejemplifica a continuación:

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	2	1	2	5	1	Muy bajo
2	2	1	1	4	1	Muy bajo
3	1	2	2	5	1	Muy bajo

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES FINAL			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	4	4	4	12	4	alto
2	5	4	5	14	5	Muy alto
3	5	4	4	13	4	alto

Para la medición de las dimensiones se procede de forma similar a lo explicado, solo teniendo presente que poseen cinco indicadores. La suma de los componentes de los quintetos ordenados pueden tomar valores extremos 5 (todos los indicadores evaluados de

1) y de 25 (todos los indicadores evaluados de 5). La suma de los componentes de los quintetos pertenece al intervalo (5; 25) como aparecen en la siguiente tabla.

ESCALA ORDINAL	INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	22 - 25	5
ALTO	19 - 21	4
MEDIO	15 - 18	3
BAJO	10 - 14	2
MUY BAJO	5 - 9	1

Para la medición del comportamiento de la variable durante los primeros cuatro cursos se procedió de forma similar a lo explicado, por lo que la suma de los componentes de los cuartetos ordenados pueden tomar valores extremos 4 (todos los indicadores evaluados de 1) y de 20 (todos los indicadores evaluados de 5). La suma de los componentes de los cuartetos pertenece al intervalo (4; 20) como aparecen en la siguiente tabla.

ESCALA ORDINAL	INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	18 - 20	5
ALTO	14 - 17	4
MEDIO	10 - 13	3
BAJO	7 - 9	2
MUY BAJO	4 - 6	1

Para comparar el período antes de aplicar la metodología y después de haberla aplicado se estructura para dos etapas por lo que al analizarlas se sigue el mismo procedimiento que se ha venido trabajando, es así que si toma el valor mínimo 1 para cada período alcanzará el valor extremo 2 y si toma el valor máximo 5 alcanzará el valor extremo 10 por lo que se forma el par (2; 10).

ESCALA ORDINAL	INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	10	5
ALTO	8 - 9	4
MEDIO	6 - 7	3
BAJO	4 - 5	2
MUY BAJO	2- 3	1

Ejecución.

Se realizaron entrevistas (anexos 23, 24 y 25), el cuestionario de preparación (anexo 26) y la guía de observación a los entrenamientos (anexo 27), entrevistas a jefes de órganos, subordinados y docentes, así como el análisis de los documentos (anexo 28), con el objetivo de analizar el estado de las dimensiones e indicadores de la variable, descritos en el capítulo anterior. Con los datos obtenidos se realizó la triangulación de estos, lo que permitió

comprobar el nivel de perfeccionamiento de la preparación antes y después de realizado el cuasi-experimento.

En este sentido se precisaron las principales direcciones que como parte del trabajo investigativo era necesario emprender, las cuales se relacionan con:

- Diagnóstico de la problemática de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en las condiciones actuales.
- Análisis de las dimensiones e indicadores establecidos y su correspondencia con la metodología propuesta.
- Análisis de las posibles soluciones a los problemas de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.
- Nueva concepción metodológica para la incorporación de las dimensiones sistemático-etápica, contenido de preparación y procedimental, con respecto a la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.

De acuerdo a las condiciones de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus se desarrollaron las evaluaciones a partir de los entrenamientos, talleres, conferencias, clases técnicas, videoconferencias, despachos y trabajos directos, aprovechando las posibilidades que ofrece su aplicación.

Se utilizó la metodología propuesta para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, lo cual permitió la vinculación sistemática de la teoría con la práctica y la reconstrucción permanente de las representaciones subjetivas de los jefes subordinados al delegado del MININT sobre su actividad profesional de dirección.

La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus se realizó en el período correspondiente a los años 2016 y 2017, con una sistematicidad semestral en los meses comprendidos enero – junio del 2016, julio –diciembre del 2016, enero – junio del 2017 y julio – diciembre del 2017.

Para ello resultó una prioridad el análisis de interrogantes, tales como: ¿Cómo se va a realizar la preparación?, ¿Cómo se logrará el carácter procesal de la preparación?, ¿Qué formas de preparación se van a desarrollar en cada caso?, ¿Cuáles son los documentos normativos que establecen la preparación en el MININT?, ¿Cómo se establece la preparación con los jefes subordinados al delegado del MININT?, ¿Cómo se refleja en su plan de desarrollo individual? y ¿Cómo se hace la solicitud de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus?.

Otra acción de importancia a ejecutar es la de revisar los documentos normativos, las exigencias que establece el MININT para la preparación de este profesional.

Un razonamiento realizado en la etapa se encuentra relacionado con el análisis de la medida en que la preparación contribuye a elevar la actividad profesional de dirección que ejecutan los jefes subordinados al delegado del MININT.

Como etapa inicial y punto de partida en la planificación, se tuvieron en cuenta los protagonistas del proceso; es decir: quiénes, cómo, dónde y cuándo participarían en la preparación.

Se consideró si se encuentra adecuadamente estructurado dicho proceso. Además, se concibió con la participación de los implicados, los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar.

Por otra parte, se puntualizaron las técnicas, los instrumentos y los procedimientos a aplicar y el monitoreo de ellos con carácter procesal, así como su proyección secuencial para las restantes etapas, semestres.

En la segunda etapa denominada “Ejecuciones parciales de las formas de preparación”, se tuvo en cuenta, ¿Cómo se instrumentó la preparación en la primera etapa?, ¿Qué objetivos quedaron pendientes?, ¿Qué dificultades existieron en la puesta en práctica?, así como los nexos entre el final del semestre y la nueva etapa.

Se consideró también el seguimiento a la marcha de lo planificado, el comportamiento de las diferentes formas de preparación llevadas a cabo hasta ese momento. Muy importante resultó conocer el estado de satisfacción de las personas y si ellas se sentían implicadas en el proceso. Se escucharon criterios y valoraciones acerca de lo desarrollado hasta el momento.

En esta etapa se continuaron aplicando, de manera secuencial, los métodos, las técnicas, los instrumentos; también se registró, trianguló y valoró la información obtenida. Lo expuesto permitió determinar regularidades y formular juicios de valor, de manera que facilitara la proyección futura.

En la tercera etapa titulada “Reestructuración y reorganización”, se constató si la preparación se encontraba en el perfeccionamiento y ¿En qué medida sucede?, se realizó, además, un balance de las barreras, las potencialidades y se incorporaron los resultados registrados a la práctica.

Un aspecto importante considerado es el comportamiento de la marcha de la preparación y su constatación en las funciones de los jefes subordinados al delegado del MININT.

En esta etapa se analizaron las regularidades que tipifican los modos de actuación de los jefes subordinados al delegado del MININT en el contexto de la preparación.

Constituye objeto de seguimiento el nivel de cumplimiento de lo planificado y las desviaciones existentes, así como la correspondiente reestructuración de acciones para la mejora, todo lo que contribuye a la proyección futura.

En la cuarta etapa denominada “Valoración del perfeccionamiento logrado” se analizaron las transformaciones evidenciadas en la preparación. Para el logro de estos fines se consideró ¿Cómo se evalúa el perfeccionamiento logrado?, ¿En qué medida ha surtido efecto el proceso hasta ese momento? ¿Cómo se han logrado los nexos, la interrelación entre las diferentes etapas? ¿Qué faltó por perfeccionar? ¿Cómo pueden superarse las debilidades e imprecisiones que se detectaron?

El espacio permitió intercambiar experiencia con las personas implicadas en el proceso registrando el perfeccionamiento logrado, así como las insuficiencias que aún persisten para darles tratamiento y seguimiento en próximos periodos (carácter cíclico y flexible de la propuesta).

Es posible plantear que las etapas fueron instrumentadas en correspondencia con el estado o situación que existía en cada momento. De esta forma los métodos, instrumentos y procedimientos se ajustaron para cada caso. Todo ello se acompañó de un profundo monitoreo y análisis del nivel de perfeccionamiento alcanzado, para proyectar las acciones futuras.

En cada etapa se constataron logros e insuficiencias. Las últimas se tuvieron en cuenta para la proyección en función de la mejora. Es así que, paulatinamente, se incorporaron soluciones derivadas de la metodología en correspondencia con lo que acontecía durante el proceso.

Ya en el último semestre (julio – diciembre 2017) se aplicó la metodología en la totalidad de su concepción, lo cual permitió constatar el nivel de perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en la institución.

Comprobación de los resultados

Análisis del Pre Test.

Como parte del cuasi experimento en la constatación inicial y final se aplicó el pre-test y el post-test, para determinar el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT.

Esta constatación se inició en el semestre enero – junio 2016 y se extendió hasta el semestre julio - diciembre 2017. Con el objetivo de determinar el estado inicial del

perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, se procedió a aplicar el cuestionario de evaluación a los jefes subordinados al delegado del MININT.

Los resultados obtenidos se triangulan con el resto de los instrumentos aplicados (entrevistas a subordinados y jefes subordinados al delegado del MININT, guías de observación y análisis de documentos). De esta forma se analiza el comportamiento de la preparación y se proyecta implementar la metodología en función de su desarrollo posterior. El proceder se realizó en todos los semestres, durante todo el período estudiado, como forma de constatar y valorar las transformaciones que se producían, así como la contribución de la metodología al objetivo propuesto.

Al concluir el período se resume el comportamiento de las regularidades, lo que permite realizar las comparaciones desde el punto de vista cualitativo.

Para la evaluación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario se aplicó la escala según correspondió en cada caso, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente (anexo 29).

A partir de los datos obtenidos, mediante el cuestionario, se realizó la triangulación con el resto de los instrumentos aplicados. Es así que la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, en los primeros tres semestres y según las dimensiones e indicadores, se comportaron de la manera siguiente:

Semestre enero – junio 2016.

Análisis por dimensiones.

Sistemático – etápica.

El resultado de la triangulación de los datos permite apreciar que de los 17 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra, 13 consideran un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 76,5% de la muestra y 4 la evalúan en un nivel bajo, para un 23,5 %, lo que evidencia que las etapas en este semestre no se encuentran concebidas y se realizaba la preparación de manera continua, lineal y sin cortes.

En este semestre se preparaba, esta dimensión, sin obedecer a un procedimiento conciliado y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos. La preparación seguía siendo instrumentada como un momento y no como un proceso que permitiera analizar las posibles desviaciones respecto al cumplimiento de los objetivos.

Contenido de preparación

En esta dimensión de los 17 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra, 10 ubican en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que significa que un 58,8% presenta insatisfacción por la actividad que se realiza, mientras 7 jefes subordinados al

delegado del MININT evalúan un nivel bajo para un 41,2%. Lo expuesto representa, de manera general, que la preparación excluía, desde su concepción, el aprovechamiento de las potencialidades que brindan los temas para la necesaria articulación entre los diferentes contenidos.

También significa que era insuficiente la correspondencia de la preparación con el diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado del MININT y cómo eran solicitados para su planificación. Se preparaba sin considerar a plenitud la complejidad de interrelación de los contenidos, los cuales eran impartidos indistintamente sin obedecer un orden y secuencia lógica.

Procedimental

En este semestre 12 de los jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 70,6% y 5 en un nivel bajo para un 29,4%. Esto significa que en la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT no se tenía en cuenta la instrumentación de la preparación. Otro elemento que se obviaba era la combinación de las formas de preparación.

De igual manera, no era considerada la validación de los resultados obtenidos, cuestión importante y necesaria para el desarrollo de la preparación, por lo que debía estar incluido en la preparación realizada. En este sentido no existía la adecuada relación de la preparación con el resto de los componentes personalizados del proceso.

Resumiendo el comportamiento de la variable, al triangular los resultados de las dimensiones, en este semestre 13 jefes subordinados al delegado del MININT consideran un nivel muy bajo para un 76,5% y 4 señalan un nivel bajo en el perfeccionamiento de la preparación lo que se corresponde con el 23,5 % de la muestra seleccionada.

Semestre julio – diciembre 2016

Análisis por dimensiones

Sistemático-etápica

En los resultados de la triangulación de los datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, se aprecia que 9 jefes subordinados al delegado del MININT consideran un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 53,0% de la muestra; 4 la evalúan en un nivel bajo, para un 23,5 % y 4 un nivel medio para un 23,5% (anexo 30), lo que evidencia que con la aplicación de los cuestionarios y algunas de las acciones de la metodología, la preparación por etapas en este semestre se comienzan a concebir, aunque no correctamente delimitada, se realizaba de manera continua y lineal, pero ya se tiene en cuenta algunos cortes de la preparación.

La preparación se realizaba respetando algunos criterios previamente conciliados y establecidos teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar. La preparación comienza a mostrar rasgos de proceso y se muestran algunos análisis de las desviaciones respecto al patrón.

Contenido de preparación

En esta dimensión de los 17 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra, 7 ubican en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que significa que un 41,2% presenta insatisfacción por la actividad que se realiza; mientras que 3 jefes subordinados al delegado del MININT evalúan un nivel bajo para un 17,6% y 7 evalúan de un nivel medio para un 41,2%.

Lo expuesto significa que la preparación incluye algunas de las potencialidades que brindan los disímiles temas para la necesaria articulación entre los diferentes contenidos. También significa que la preparación tiene alguna correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado del MININT. Al evaluar se considera, aunque de manera incipiente aún, la complejidad de interrelación de los contenidos con la complejidad de interrelación de la preparación.

Procedimental

En el presente semestre 8 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 47,1%, 3 en un nivel bajo para un 17,6% y 6 en un nivel medio para un 35,3%. Esto significa que en la evaluación de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, aunque insuficiente aún se tiene en cuenta la instrumentación de la preparación.

La combinación de las formas para la preparación era más considerada. Todavía no era estimado, adecuadamente, la validación de los resultados para el desarrollo de la preparación. En este sentido no existía la adecuada relación de la preparación con el resto de los componentes personalizados.

De forma general, se expone a continuación el comportamiento de la variable al triangular los resultados de las dimensiones. En este semestre 9 jefes subordinados al delegado del MININT consideran muy bajo el nivel de perfeccionamiento de la preparación, lo cual representa un 52,9%; 3 lo señalan bajo y se corresponde con 17,6% y 5 se refieren a un nivel medio para un 29,5%. Se aprecia que aparece una mejora en el comportamiento general de la variable, comparándola con el semestre anterior.

Semestre enero – junio 2017

Análisis por dimensiones

Sistemático-etápica

Los resultados obtenidos, mediante la triangulación, a partir de los datos acopiados de los instrumentos aplicados, evidencian que de los 17 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra, 3 consideran un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 17,6% de la muestra. En los intervalos bajo y medio la evalúan 5. Esto equivale a la misma proporción de un 29,5 %. Se refieren 4 jefes subordinados al delegado del MININT a una evaluación alto, lo que representa un 23,5% (anexo 30).

A partir de este semestre se aprecia que con la implementación de los procedimientos de la metodología y la experiencia del personal docente y jefes subordinados al delegado del MININT, se inició la concepción de la preparación por etapas y se respetaban los cortes evaluativos. La preparación se llevaba a cabo a partir de criterios evaluativos previos en correspondencia con los objetivos a alcanzar. Desde este momento comienza a mostrar rasgos de proceso y se muestran algunos análisis de las desviaciones respecto al patrón.

Contenido de preparación

En esta dimensión, de los 17 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra, 4 ubican en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que significa un 23,5%; mientras que 3 la evalúan en los de nivel bajo para un 17,6%, 4 la consideran en un nivel medio para un 23,5 % y 6 un nivel alto para un 35,4 %. Lo expuesto evidencia, de manera general, que la preparación realizada incluye, entonces, algunas de las potencialidades que brindan los disímiles temas para la necesaria articulación entre los contenidos.

También significa que la preparación presenta niveles de correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de preparación para los jefes subordinados al delegado del MININT. Además, al evaluar se consideró, aunque de manera incipiente aún, la complejidad de interrelación de los contenidos con la preparación.

Procedimental

En el semestre que se analiza 2 jefes de departamentos de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 11,8%, 4 en un nivel bajo para un 23,5%, 6 en un nivel medio para un 35,4% y 5 en un nivel alto para un 25,4%. Lo expuesto permite inferir que en la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en este semestre, se tiene en cuenta la instrumentación de la preparación.

Por otra parte era considerada la combinación de las diferentes formas que se utilizaban para la preparación.

La validación de los resultados todavía se excluía de la preparación. Aún es insuficiente la relación de la preparación, con el resto de los componentes personalizados del proceso.

En el resumen del comportamiento de la variable acerca del perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, 5 refieren que es muy bajo para un 29,5 % y en el resto de los intervalos que oscilan de bajo hasta un nivel alto, en cada uno de ellos, se ubicaron 4 jefes subordinados al delegado del MININT integrantes de la muestra, que se corresponde con un 23,5%. Se aprecia cierta mejora si se comparan estos resultados en los semestres anteriores al aparecer el nivel alto en la preparación que se realiza.

Las regularidades detectadas en los tres semestres evaluados antes de implementar la metodología para la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT (enero – junio 2016, julio - diciembre 2016 y enero – junio 2017), fueron las siguientes:

- Las etapas no se encontraban precisadas, se realizaba la preparación de manera continua y sin cortes.
- La preparación se ejecutaba sin obedecer a un sistema previamente concebido y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos para el semestre.
- La preparación era concebida como un momento y no como un proceso.
- Insuficiente aprovechamiento de las potencialidades que brindaban los diferentes temas para la necesaria articulación entre los contenidos.
- Desajuste de los contenidos a un diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado del MININT, pues eran solicitados de manera informal.
- Deficiente actualización de los temas tratados.
- Se obviaba la complejidad e interrelación de los temas al ser tratados, indistintamente, sin considerar un orden y una secuencia lógica para su comprensión.
- En la instrumentación de la preparación, los temas se encuentran permeados de mucha teoría y poca práctica.
- Limitada combinación de las formas de preparación
- Restringsida validación de los resultados obtenidos

Al considerar estas regularidades, algunas de ellas devenidas en insuficiencias, se concibieron proyecciones encaminadas al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT:

- Perfeccionamiento de los instrumentos a aplicar para realizar la preparación.
- Orientaciones precisas para ejecutar las acciones de preparación.
- Monitoreo de la cultura organizativa y de preparación.
- Proyección semestral de los cortes evaluativos de la preparación.
- Instrumentación de la combinación de diferentes formas de preparación.

- Precisión de las etapas en que se realiza, así como el nexo existente entre ellas.
- Identificación de la correspondencia que debe existir entre las necesidades de preparación, con la proyección y programación.

Ejecución

Se implementó la metodología en la muestra seleccionada y se ejecutaron las etapas y procedimientos de acuerdo al momento en que se establece su puesta en práctica (Ver metodología en Capítulo II).

Se desarrollaron entrenamientos, talleres, conferencias, actividades prácticas, clases técnicas, videoconferencias, despachos y trabajos directos según lo establece el programa de preparación para cuadros y reservas.

En correspondencia con lo señalado se decidió comprobar la contribución de la metodología a elevar el nivel de perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus.

Después de aplicada la metodología se constataron nuevamente los resultados utilizando el mismo grupo para el control de la variable y los instrumentos con estructura similar de acuerdo a las dimensiones e indicadores, pero con otro nivel de complejidad. Se mantuvo, como se declaró, el control de las variables ajenas.

Finalmente, se aplicó la metodología para el perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus, en el semestre julio - diciembre 2017 y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Análisis del post-test

Semestre julio – diciembre 2017

Análisis por dimensiones

Sistemático-etápica

Los resultados al realizar la triangulación de los datos, obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos a los 17 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra, se aprecia que 2 de ellos consideran aún un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 11,8% de la muestra; 1 la evalúa en un nivel bajo, para un 5,9 %; 3 un nivel medio, para un 17,6% y 4 en un nivel alto, para un 23,5%. Se destaca que 7 consideran un nivel muy alto para un 41,2% (anexo 30). Es posible plantear que con la implementación de la metodología se concibe la preparación, estructurada por etapas en este semestre y se lleva a cabo respetando los diferentes cortes evaluativos. De esta forma se aprovechan las potencialidades que estos brindan para el perfeccionamiento de la preparación.

La preparación se lleva a cabo a partir de criterios previamente concebidos en correspondencia con los objetivos propuestos y con la actividad operativa de dirección específica que realiza cada jefe subordinado al delegado del MININT. Es concebida y se muestra como un proceso y va acompañada de análisis de las desviaciones que se producen respecto al patrón.

Contenido de preparación

En esta dimensión, de los 17 jefes subordinados al delegado del MININT de la muestra, 1 ubica en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que indica un 5,9%. En igual proporción aparece 1 que la evalúa de bajo.

En un nivel medio la evalúan 2, para un 11,8% y 4 la evalúan de un nivel alto, lo que representa un 23,5%. Finalmente, consideran un nivel muy alto 9 jefes subordinados al delegado del MININT, lo que constituye un 52,9 %. En esta dimensión se puede afirmar, de manera general, que en la preparación se consideran las potencialidades que brindan los temas propuestos, para el nexo entre los diferentes contenidos.

Por otra parte en la evaluación realizada se manifiestan niveles de correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, así como que se perfeccionan las vías para solicitarla.

Por último se fortalece la complejidad de interrelación de los contenidos con la preparación. En este sentido los contenidos se presentan con una organización y orden lógico que favorece la preparación y proceso de asimilación.

Procedimental

En este semestre en los niveles de muy bajo, bajo y medio evalúan esta dimensión, 1 jefe subordinado al delegado del MININT en cada uno de ellos, lo que es equivalente a una proporción de 5,9%. Por otra parte 3 consideran que es alto, lo cual representa un 17,6%. Se constata que 11 la evalúan de muy alto, lo que se corresponde con un 64,7%.

Los resultados obtenidos en esta dimensión aseveran que la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT se planifica, organiza y ejecuta, a partir de la instrumentación del proceso. Resulta un cambio positivo la combinación de las formas de preparación. Definitivamente, la validación de los resultados evidencia que se concibe e instrumenta de forma apropiada. Se resalta la relación de la preparación con el resto de los componentes personalizados del proceso operativo de dirección.

La variable presenta un comportamiento diferente al que se pudo observar en la constatación inicial y lo que ocurrió después de aplicada la metodología. En los niveles bajo y muy bajo

sólo se refieren 1 jefe subordinado al delegado del MININT en cada uno de ellos, lo cual equivale al 5,9%. En el nivel medio ubican el resultado 3 jefes subordinados al delegado del MININT, para un 17,6 %.

El nivel alto es evaluado por 2, correspondiente a un 11,8%. Al final aparece lo que distingue a esta constatación posterior y es que 10 evalúan de muy alto el nivel de perfeccionamiento de la preparación, lo que representa el 58,8% de la muestra. Aquí se pueden apreciar los cambios para la mejora que se producen en esta etapa.

Después de aplicada la metodología (semestre julio – diciembre 2017) las regularidades constatadas fueron:

- La preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT se instrumentó de manera continua, con un carácter de proceso.
- Las etapas se encontraban precisadas y definidas, concebido como sistema de preparación y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos.
- El aprovechamiento de las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los contenidos.
- La presencia de un diagnóstico de las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, de acuerdo a lo que se solicitó, como punto de partida para proyectar la preparación.
- Los temas se encontraban actualizados y contextualizados, con un orden y secuencia lógica para su comprensión, lo cual facilitó la preparación, de acuerdo a su complejidad e interrelación.
- En la instrumentación de la preparación los temas se encuentran balanceados en cuanto a teoría y práctica.
- La combinación de las formas de preparación, así como la interrelación con el resto de los componentes del proceso operativo de dirección.
- La validación apropiada de los resultados obtenidos.

Por último, al comparar la constatación inicial (enero – junio 2016, julio - diciembre 2016 y enero – junio 2017) y constatación final (semestre julio – diciembre 2017), donde se implementó totalmente la metodología, se observa un cambio positivo en la ubicación de los jefes subordinados al delegado MININT, pues la mayor proporción consideraron de muy alto y alto el perfeccionamiento de la preparación. Es de destacar las diferencias de estos resultados con la constatación inicial.

Comparación constatación inicial y final

Evaluación según la escala	Constatación inicial (semestres enero/2016 hasta junio/2017)	Constatación final (semestre julio - diciembre 2017)
Muy bajo	8	1
Bajo	7	1
Medio	2	3
Alto	0	2
Muy alto	0	10

Es necesario precisar que al aplicar la metodología se tienen en cuenta los resultados expuestos y obtenidos por los jefes subordinados al delegado del MININT, como parte de la preparación recibida, por lo tanto, si inicialmente existe un predominio de la evaluación de este, por parte de los jefes subordinados al delegado del MININT, que evidencia estar entre los niveles muy bajo y bajo y posteriormente, en la medida que fue implementándose la metodología, se lograron mejorar los criterios con respecto al perfeccionamiento de la preparación, se constata, entonces, la contribución de la propuesta.

Aunque se puede considerar, de acuerdo con lo analizado que la propuesta implementada ha contribuido a solucionar el problema científico declarado, teniendo en cuenta el objetivo definido para la investigación existen otros análisis que se pueden realizar y están en correspondencia con el diseño investigativo aplicado, los que proceden de la estadística inferencial. De este modo, al triangular ambas informaciones se puede corroborar con mayor credibilidad el resultado obtenido. A continuación se muestran estos análisis:

Resumen del comportamiento de la preparación en los diferentes semestres, según los sujetos

No de sujeto	semestre enero –junio 2016	semestre julio – diciembre 2016	semestre enero – junio 2017	semestre julio – diciembre 2017
1	1	1	1	5
2	1	1	2	5
3	2	1	4	4
4	1	2	3	5
5	1	1	1	5
6	1	3	1	5
7	2	1	2	5
8	1	2	3	3
9	1	1	1	1
10	1	3	4	5

11	1	1	4	5
12	2	3	4	4
13	1	2	1	2
14	1	3	2	5
15	1	1	2	3
16	2	1	3	3
17	1	3	3	5

Para saber si existe diferencia significativa antes de aplicada la metodología y una vez aplicada esta, se realiza un análisis estadístico en el paquete SPSS versión 15.0

Tabla de distribución de frecuencia.

Comportamiento de la Variable: perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, para los cuatro semestres.

	Perfeccionamiento Primer semestre 2016	Perfeccionamiento Segundo semestre 2016	Perfeccionamiento Primer semestre 2017	Perfeccionamiento Segundo semestre 2017
Muy bajo	13	9	5	1
Bajo	4	3	4	1
Medio	0	5	4	3
Alto	0	0	4	2
Muy alto	0	0	0	10

Se utilizan métodos de la estadística inferencial, para comparar los semestres antes y después de aplicada la metodología. Se aplicó el Test de Friedman que permite verificar si hay diferencias entre los semestres y se utiliza el método de Monte Carlo que evita errores en el tamaño de muestra cuando esta es pequeña (nivel de confianza de 99%).

Test de Friedman

Estadísticos de contraste^a

N	17
Chi-cuadrado	34,264
gl	3
Sig. asintót.	,000
Sig. Monte Carlo	,000
Sig. Intervalo de confianza de 99%	Límite inferior Límite superior
	,000 ,000

a. Prueba de Friedman

Como la significación bilateral es menor que 0,05 se interpreta por tanto que al menos existe una diferencia significativa entre dos semestres.

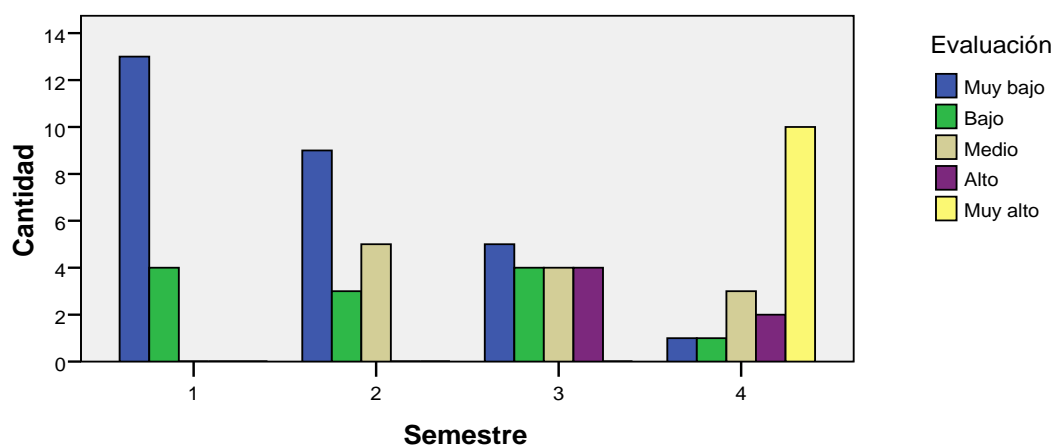
Se aplica **Wilcoxon** para establecer entre cuales semestres se aprecia la diferencia, para lo cual se realiza un test para dos muestras relacionadas, comparando un semestre con otro en cada momento.

Test de Wilcoxon muestras relacionadas.

enlaces	Test Wilcoxon	
	p*	Sign Monte C
s2 y s1	.053	.068
s3 y s1	.003	.001
S4 y s1	.000	.000
s3 y s2	.069	.090
S4 y s2	.001	.000
S4 y s3	.002	.000

Se aprecia que el semestre 4 tiene diferencias significativas con los demás semestres. Solamente no se aprecia diferencias significativas entre los semestres (1; 2) y (2; 3).

Gráfico del comportamiento de la Variable para los 4 semestres.



Conclusiones del capítulo

Los criterios de los expertos permitieron reflexionar acerca de los fundamentos científicos de la metodología para la actividad de dirección de los jefes subordinados al delegado del MININT. Se constataron insuficiencias que limitan el perfeccionamiento de la preparación;

con marcada incidencia en la dimensión procedimental, que precisó la necesidad de trabajar en función de su mejora. La interacción de las dimensiones sistemático-etápica, contenido de preparación y procedimental se expresan en la dirección hacia el perfeccionamiento de la preparación en su dinámica interactiva con el resto de los componentes. El cuasi-experimento permitió la validación de la metodología propuesta en la práctica.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. El estudio realizado acerca de la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus, en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU.-Cuba, permitió determinar como fundamento teórico principal, que este último tiene lugar en el proceso pedagógico que se desarrolla durante la superación profesional y contribuye a su preparación para el ejercicio de la Actividad Profesional de Dirección.
2. El diagnóstico realizado permitió constatar que las limitaciones existentes dificultan la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus del estado deseado y limitan su carácter procesal y sistemático, la validez y fiabilidad de la información resultante, el carácter orientador en función del perfeccionamiento, el protagonismo de los actantes en este proceso, así como la aceptación de la preparación, dadas fundamentalmente por la carencia de una metodología que oriente cómo diseñar e instrumentar tan complejo proceso, aun cuando existen potencialidades que lo permiten perfeccionar, lo cual justifica la necesidad de un estudio científico, lo que orienta hacia la elaboración de la metodología.
3. La metodología implementada se caracteriza por su flexibilidad, el carácter cíclico, interactivo y por ser contentiva de etapas, procedimientos, requisitos y exigencias para propiciar un clima sociopsicológico favorable con relación a la preparación, está tipificada por su contribución al perfeccionamiento de la preparación, desde un proceso pedagógico y el uso de la información resultante de esta.
4. La valoración realizada por los expertos a cada uno de los indicadores de la metodología propuesta permite considerar que esta tiene posibilidades de ser aplicada en la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus, teniendo en cuenta las reflexiones realizadas al respecto.
5. Los resultados obtenidos al poner en práctica la metodología elaborada, mediante el cuasi experimento, evidencian una transformación en la preparación, lo que se considera un indicativo de las posibilidades para contribuir a su perfeccionamiento en instituciones del MININT.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en el estudio de la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus y de los propios evaluados para enfrentar el proceso.
- Profundizar en la preparación de los sujetos que aún evidencian encontrarse en los niveles muy bajo y bajo.
- Articular la metodología que se propone, con otras orientadas a la preparación del resto de los aspectos que conforman la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, R. (2007). *Fidel Castro Cuba y los EEUU*. La Habana. Editorial José Martí.
2. Álvarez de Zayas, C. (1990). *Diseño curricular en la Educación Superior*. La Habana.
3. Álvarez de Zayas, C. (1999). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
4. Andréu G., N. (2005). "*Metodología para elevar la profesionalización docente en el diseño de tareas docentes desarrolladoras*". (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara, Cuba.
5. Añorga Morales, J. (1994). *Proyecto para la educación del Sistema de Educación Avanzada*. UASB. Bolivia, Editorial Sucre.
6. Añorga M., J. y otros (2000). [Glosario](#) de Términos de Educación Avanzada. En: Boletín Educación Avanzada. ISPEJV. La Habana.
7. Arnaíz, I. (2005). *Modelo de actuación de los docentes para favorecer la aplicación integrada del contenido desde el diseño del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Matemática*. Memorias del Evento Pedagogía 2005. La Habana.
8. Beer, M. et al. (1990). *Dirección de los Recursos Humanos*. México CECSA.
9. Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M. (1996). *Teoría y metodología del aprendizaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
10. Besseyre De Hort. CH. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Deusto S.A.
11. Borg Waternand, Gall, Meredith. (1999) *Educational Research* 5 ed. New York, Longman.
12. Bremhorst, A. Arbeits – und Berufspädagogische Grundlagen. (1991). *Ludwigs haven* (Rhein) RFA.
13. Calderón M., M. (2007). *La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización*. (Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Santa Clara, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela".
14. Campistrous P, L y Rizo C., C. (1999) *La utilización de predicciones. Indicadores de investigación educativa*. En Desafío Escolar: Vol. 2. Cuba. Oct.- Dic.
15. Castro Ruz, F. (1975) *Informe Central al 1er Congreso del PCC*. La Habana: Editorial Ciencias Políticas.
16. Castro Ruz, F. (1999). *Decreto Ley 196 Capítulo II artículo 11. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno*.

17. Castillo Bernal, A. (1992). *El brillo de una estrella*. Sancti Spíritus, Cuba: Edición Luminaria.
18. Castillo Q., O. M. (2008). *Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales*. (Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Santa Clara, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela".
19. Cibeira López, F. (2004). *El conflicto de Estados Unidos Cuba*. La Habana. Editorial MINED.
20. Cibeira López, F (2006). *El conflicto EEUU Cuba. Conferencia anexionismo independentismo: una confrontación contemporánea entre Cuba- EEUU*. La Habana. Editorial MINED.
21. *Constitución de la República*. (1992). Editora política.
22. Crespo B., T. (2007). *Dieciséis respuestas a preguntas sobre el criterio de expertos en investigaciones pedagógicas*. Lima, Perú: Ed. San Marcos.
23. Cuesta, Santos A. (2001). *La formación como sustento esencial de la gestión de competencia*. La Habana. Editorial Academia.
24. Chiavenato, J. (2004). *Entrenamiento y Desarrollo de personal en: Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, Santa Fé de Bogota, Editorial Mc Grew-Hill.
25. Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Mc Graw Hill: México.
26. Chomsky, Naam - Heinz Dietrich. (1997). *La Sociedad Global. Educación, Mercado y Democracia*. La Habana: Casa Editora Abril.
27. Díaz Hidalgo, Grillo A. (2001). *La estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial*. Revista Mercado No. 20. Ministerio Comercio Exterior, La Habana
28. Díaz LL., C. y Caballal R., E. (1988). *Separata sobre método práctico de estudio de la Teoría de la Dirección*. La Habana.
29. Floyd, Steven W. Wooldrige, B (1996) - *La Gerencia Intermedia*. Ediciones Prentice Hall.
30. Fernández G, C. (2006). *Estrategia Ministerial para la Preparación y Superación de los Jefes y sus Reservas en el Ministerio del Interior*.
31. Fernández C., Z. (2013). *La preparación del director municipal de Educación en el contenido económico*. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán "Silverio Blanco Núñez".

32. González A, A. (2006). *El procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos*. Documento impreso.
33. Hernández, A. M., Fraga, R. (1993). *Hacia una eficiencia educativa*. ISPETP. La Habana.
34. Hernández, M. (2009). *Cultura evaluativa en el contexto de la globalización*. Recuperado de: <http://miguelhernandez-pedagogia-pedagogia.blogspot.com/2009/12/cultura-evaluativa-en-el-contexto-de-la.html>.
35. Labarrere R., G. y Valdivia P., G. E. (1988). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
36. Lagos, D. J. (1995). *La formación. Instrumento para la estrategia*, Revista Economía Industrial, Europa, enero-febrero.
37. Lazo D., O. (2007). *Estrategia de superación para los directivos de la educación técnica y profesional de Ciudad de la Habana con el uso de los medios audiovisuales*. (Tesis presentada en opción al Título de Máster en Pedagogía Profesional). La Habana.
38. Manso D., A. (2006). *El sistema de trabajo con los cuadros del MINED*. (Tesis presentada en opción del Título de Máster en Pedagogía Profesional). La Habana: ISPETP "Héctor Pineda".
39. Marinko, I. (1982). *Metodología de la enseñanza de la Economía Política*. Moscú: Editorial Progreso.
40. Martínez Martínez, Carlos C. (2000). *Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección*. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
41. Morales P, S. I. (2003). *Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria básica de la provincia de Camagüey*. (Tesis presentada en opción al Título de Master en Investigación Educativa). Camagüey, Cuba.
42. Ortiz O., F. y otros. (2003). *Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos* (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
43. Paín, A. (1993). *Cómo Evaluar las acciones de capacitación*. Barcelona: España: Editorial Granica
44. Parisca S. (1995). *Estrategia y Filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito de la gestión empresarial*. Edit. Acad. La Habana.

45. Pérez B., A. y Díaz LI., C. B. (2003). *El directivo y la ideología organizacional cubana*. Empresa de Especialidades gráficas.
46. Pérez Cruz, F. (2009). *La Defensa del socialismo cubano*. Bastión. La Polilla Cubana.htm.
47. Pérez Gastón y otros. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa: I y II parte*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
48. Peñalver Antonio, (1995). *Planificación estratégica de la Formación*. Ediciones Hispanoamericanas.
49. Pichón, Riviere, E. (1999). *Del psicoanálisis a la psicología social*. Ediciones Nueva Visión Buenos Aires, en Dinámica de grupo en educación.
50. Puchol, Luis. (1993) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
51. Phillip Brenner: (1983). *The Limits and Possibilities of Congress, St. Martin's Press, New York, Part II; chapters 3 and 4*.
52. Ramírez U., L. A. y Toledo F., A. M. (2005). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com>.
53. Rueda, M. (2001). *La función docente en la universidad y su evaluación*. Didac. 38, México. Órgano del Centro de Desarrollo Educativo en la Universidad Iberoamericana
54. Salim, L. (2007). *Fidel Castro, Cuba y los EEUU. Conversación con Ricardo Alarcón Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular*. La Habana: Editorial José Martí.
55. Sampieri, Hernández R. (1991). *Metodología de la Investigación*; Editorial Mc Graw – Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1era Edición.
56. Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ed. Lumiere.
57. Soto D., M. (2004). *Metodología para el desarrollo de la comunicación alumno-alumno en las clases de FPG*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciego de Ávila. Cuba.
58. Stoner James F. (1997). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamérica SA. México. Tercera Edición.
59. Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J.(1987). *Improving personal evaluation through professional standards*. Journal of personal Evaluation in Education. 4(3).
60. Teixidó, J.(2000). *Qué impulsa a los docentes a la dirección. Un estudio en torno a las motivaciones de acceso al cargo*. VI Congreso Ínter Universitario y V Jornadas Andaluzas de Organización de Instituciones Educativas. Granada, Actas, pp. 515-541.

61. Torres Cuevas, E. y Loyola Vega, O. (2001). *Historia de Cuba 1492- 1898. Formación y Liberación de una Nación.*, editorial pueblo y Educación.
62. Torres C., E. R. (2002). *El perfeccionamiento del currículo de la asignatura Historia de la educación para la formación profesional de los maestros primarios.* (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas). Ciego de Ávila, Cuba.
63. Torres F. P. y otros (2009). *Evaluación de la calidad de la educación en Cuba. Fundamentos, estructura, resultados.* Pedagogía 2009. Curso 12. Sello Editor "Educación Cubana". MINED.
64. Valiente S., P. (2002). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica.* (Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas) ISP "José de la Luz y Caballero". Holguín, Cuba.
65. Yera Q., A. I. (2004). *Estrategia de aprendizaje para el estudio de los conceptos de Química.* (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias). Ciego de Ávila, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Manuel Ascunce Domenech".

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA NO REFERENCIADA

1. Arboleya Cervera, J. (2017). *Otro muro en las relaciones de Estados Unidos con Cuba.* <http://progresosemanal.us/20171111/muro-las-relaciones-estados-unidos-cuba/>
2. Arboleya Cervera, J. (2017). *La normalización con los Estados Unidos hacia donde va.* <http://www.temas.cult.cu/catalejo/la-normalizaci-n-con-los-estados-unidos-hacia-d-nde>
3. Arboleya Cervera, J. (2018). *¿Y ahora para qué sirve la embajada de Estados Unidos en La Habana?* <http://www.cubadebate.cu/opinion/2018/03/19/y-ahora-para-que-sirve-la-embajada-de-estados- unidos-en-la-habana/>
4. Cockcroft James, D. (2004). *América Latina y los Estados Unidos una historia y política país por país.* La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
5. Hevia Frasquier, M. (2002) *La escalada subversiva contra Cuba en los años 90, Una nueva Mangosta.* La Habana: Editora Capitán San Luis.
6. Internacional (2017). *Qué cambió Trump en la relación entre Estados Unidos y Cuba.* <http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/cambios-de-donald-trump-en-la-relacion-entre-ee- uu-y-cuba-100108>
7. Juez, Beatriz (2017). *Trump endurece la política de EE. UU hacia Cuba.* <http://www.elmundo.es/internacional/2017/06/16/59442cf8e5fdea86038b4684.html>

8. Méndez, J, (2005). *Informe pericial sobre cuarenta años de agresiones de Estados Unidos contra Cuba (I, II, III, IV)*. La Habana. Editora Capitán San Luis

ANEXOS

Anexo 1

Escenario probable en el contexto del cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba

El Comandante en Jefe Fidel Castro en su Informe Central al 1er Congreso del PCC en 1975 expresó "...El capitalismo yanqui trajo a Cuba todos sus vicios, que se sumaron a los ya heredados de la colonia y con estos sus hábitos de pensar, su egoísmo desenfrenado, sus costumbres, sus diversiones, su propaganda, su modo de vida y lo que es peor: su ideología política reaccionaria..." Basado en lo anterior y para que lo expresado por Fidel no vuelva a ocurrir es que concertamos el escenario siguiente.

Escenario real en que se desempeñará el MININT de Sancti Spíritus ante el contexto de cambio de la relaciones EE.UU - Cuba.

La consolidación de democracias populares en América Latina, que ahora han tenido un retroceso en Brasil, Argentina y Ecuador, el freno a las políticas más reaccionarias dentro de EE.UU., el descrédito de los líderes de la contrarrevolución cubana radicada en el exterior, con ascendencia en las estructuras de gobierno de EE.UU. y el equilibrio estratégico mundial alcanzado por la paridad económica, política, científica y militar entre: la Comunidad Económica Europea, China, Rusia y EE.UU., así como la estabilidad política, económica, social y administrativa de la revolución cubana crearon condiciones favorables para un gradual mejoramiento de la relaciones EE.UU- Cuba, que sufrieron una involución a la salida del poder de Obama, y la entrada de Donald Trump, un presidente beligerante que ha manifestado que debilitará lo avanzado en las relaciones entre ambos países.

No obstante a lo anterior persisten de manera oficial por el gobierno de EE.UU. intenciones de identificar los principales contactos económicos de la revolución, mantener viva la contrarrevolución interna y aumentar la influencia ideológica sobre cuadros, dirigentes del PCC, Gobierno, FAR y el MININT; para ello fueron aprobados presupuestos del congreso por encima de lo aprobado hasta la fecha y distribuido para aumentar el número de agencias de prensa y corresponsales acreditados, ampliación y modernización de sus sedes, residencias de funcionarios y equipamiento tecnológico para el aseguramiento operativo de sus actividades subversivas dentro de Cuba.

Nuestro pueblo en ese contexto, en su gran mayoría, expresa apoyo a las políticas de la revolución, puesto esto de manifiesto en su participación masiva y voluntaria en comicios electorales donde fueron elegidos, reelegidos cuadros jóvenes y renovada la presidencia de los Consejos de Estado y de Ministros, que aun cuando las soluciones de los planteamientos de la población son bajos, el pueblo mantiene la confianza en el sistema.

Los principales estados de opinión de la población están relacionados con el bajo nivel adquisitivo del salario nominal, necesidad de rehabilitación de vivienda, materiales de construcción, solicitudes de prestaciones económicas, abasto de agua, servicios telefónicos y violaciones en precios de productos agropecuarios.

En este contexto el Esquema conceptual referencia operativa del MININT se comporta como sigue:

El MININT en la provincia mediante su trabajo determinó el incremento inusitado de miembros de los Servicios Especiales Norteamericanos (SEN), que en coalición con los servicios otanista (Organización del tratado del atlántico norte - OTAN) en todos los municipios de la provincia.

Las organizaciones contrarrevolucionarias radicadas en el exterior fomentan actividades violentas para obstaculizar las relaciones de Cuba con los norteamericanos y los vínculos con la Comunidad Económica Europea; existen evidencias en nuestro territorio del restablecimiento de vínculos con antiguos elementos de su interés.

La oposición interna, como consecuencia del incremento de los vínculos con el exterior, reporta aspiraciones de aumentar en su membresía, descrédito y actuar en detrimento de la normalización de las relaciones que se reflejan en todo el territorio de la provincia.

Los actos contra la economía crecen como resultado de la influencia de los servicios especiales enemigo y los grupos de contrarrevolucionarios con incidencia en el territorio, comprobándose la obstaculización de procesos inversionistas, en ramas fundamentales de nuestra economía, daños a la industria y otros recursos para lograr el deterioro de nuestra economía.

La desertión y la emigración legal de personal calificado, especialistas y personalidades reconocidas crecen con motivo a la actividad ideológica nociva recibida del exterior.

La actividad delictiva común crece significativamente, así como la respuesta del MININT en coordinación con las organizaciones políticas y de masas. La vigilancia popular y la protección de los objetivos económicos, políticos y sociales impiden la impunidad, los delitos generalmente se cometen en asociación de varios delincuentes, el uso de tecnologías y nuevas formas de actuar adquiridas en el intercambio con residentes en EE.UU.

Significación especial se le presta a la ocurrencia de delitos (secuestros, asesinatos selectivos, tráfico de drogas y lavado de dinero) que ponen en peligro la seguridad nacional. Los delitos contra la vida en los que están involucrados ciudadanos residentes en EE.UU., tanto víctimas como autores se reportan en todos los municipios de la provincia.

Los delitos contra el patrimonio crecen en todas las modalidades, en varios casos los bienes sustraídos considerados de interés para el patrimonio nacional han sido objeto de intento de ser traficados hacia el exterior, se observa un nivel de organización atípico a toda actividad precedente.

Los delitos contra el ganado mayor, lugares de elaboración y almacenamiento de alimentos, así como las fábricas de bebidas, concentran la mayoría de los delitos contra el patrimonio, su destino final generalmente es el abastecimiento al mercado informal que sostiene la economía subterránea.

La sustracción de energía eléctrica y agua es frecuentemente denunciada, se aprecia el uso de nuevos modos de operar y la adquisición de tecnología desconocidos por nuestros sistemas.

Se significa la tendencia creciente de adquisición de terrenos en áreas agrícolas en usufructo financiada desde el exterior con el fin de obtener ganancias dentro del territorio nacional.

La corrupción como fenómeno internacional, comienza a incidir en la base de las estructuras administrativas. Los procesos por tráfico de influencia y exacción ilegal están asociados generalmente a la corrupción. En correspondencia con la política del partido en su enfrentamiento las denuncias públicas de la población son tramitadas oportunamente.

Los accidentes del tránsito, sus víctimas y daños crecen significativamente, incide en ello: la alta densidad de vehículos en zonas urbanas de nuestra provincia no actas para ese volumen, el mal estado de las vías, la insuficiente señalización y la ingestión de bebidas alcohólicas. Se han detectado irregularidades en el alquiler de autos que son rentados a personas sin permiso de conducción.

El sistema penitenciario aumentó su establecimiento en correspondencia con el incremento de la población, asociados a estos fenómenos.

La actividad empresarial del MININT por su alto vínculo con las estructuras sociales y económicas de la provincia se ha afectado. Entre las principales causas se encuentran la emigración de cuadros y especialistas, conductas negativas e impropias, irregularidades en los cobros y pagos, así como uso indebido de recursos económicos y materiales, no obstante cumple su función social.

El estado político moral y disciplinario de las fuerzas es satisfactorio. No obstante en todos los niveles de mando han existido hechos aislados de incapacidad para defender enérgicamente con argumentos sólidos criterios y políticas de la revolución, las sanciones partidistas y administrativas han aumentado, siendo la causa fundamental, las violaciones de las normativas de la Institución.

El MININT aprecia algunas afectaciones en el Esquema conceptual referencial operativo en la provincia: Debido a la alta incidencia de la actividad que enfrenta en sus sistemas de trabajos están sobrecargados, son insuficientes los medios técnicos y humanos. La adquisición de tecnología necesaria requiere inversiones previstas para un período no menor de 2 años, nuestro territorio no está en el primer orden de prioridades. Se requiere luego un nivel técnico y profesional de las fuerzas encargadas para el cumplimiento de sus misiones.

El procesamiento penal de norteamericanos presenta como obstáculo, exceso de formalidades, trabas con el idioma, incidencia de funcionarios norteamericanos acreditados en el país y la prensa internacional. En las Inspecciones en los lugares de los hechos se han detectado evidencias de novedosos modos de operar para los cuales no se tiene experiencia.

Los centros destinados a la ubicación de reclusos deportados y que regresan al país en condiciones de recluidos son insuficientes y no siempre cumplen los requisitos establecidos.

Los aseguramientos multilaterales que garantizan el funcionamiento de las actividades del MININT son insuficientes, dado por la acumulación de necesidades por largos períodos de tiempo, la renovación tecnológica constante de los sistemas de trabajo y las restricciones económicas propias de nuestra economía.

Ha crecido el interés de adquirir recursos materiales, accesorios, partes y piezas de medios de transporte, componentes y sistemas de cómputos por parte de elementos ajenos a la institución, el aumento del volumen de construcción como consecuencia de necesidades acumuladas de los combatientes ha favorecido la construcción de viviendas aisladas, violaciones de los proyectos y el descontrol de las inversiones.

Anexo 2

Encuesta a jefes de subordinación directa al mando del MININT en la provincia de Sancti Spíritus que tendrán responsabilidades en la toma de decisiones operativa en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.

Co. (a) la siguiente encuesta tiene como objetivo recoger información para implementar una metodología que permitan la preparación de jefes y primeros oficiales a fin de atenuar situaciones desfavorables que se reflejen en nuestra provincia – en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba. Solicitamos el máximo de sinceridad y objetividad en sus respuestas. Es anónimo. Gracias.

1- En relación con los impactos que se reflejarán en nuestra provincia ante el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba, responda brevemente.

1.1 ¿Cuáles son las potencialidades (3) que Ud. tiene para conducir exitosamente a sus subordinados en un escenario donde se expresen los impactos lógicos en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

1.2 ¿Cuáles son las barreras (3) que considera que pueden obstaculizar la conducción exitosa de sus subordinados en un escenario donde se expresen los impactos lógicos en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

1.3 Mencione (5) normativas que regulen el comportamiento de los jefes y oficiales del MININT en su relación con extranjeros, miembros de la Comunidad Cubana en el Exterior y cubanos con residencia temporal en el exterior.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

1.4. ¿Cómo autoevalúa de manera integral las facultades comunicativas para enfrentar el impacto del contexto de cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba? Marque un valor en la escala del 1 al 10 donde 1 es preparación nula y 10 para preparación de excelencia

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Marque los idiomas que domina.

_____ Español.

_____ Inglés.

_____ Francés.

_____ Alemán.

_____ Ruso.

_____ Otros

1.5 Menciones (5) reglas básicas para establecer una comunicación

1.6 Como autoevalúa su preparación política ideológica para enfrentar los impactos del contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba. Marque con una X en la escala del 1 al 10:

a) Conocimiento de los antecedentes socio-históricos de las relaciones Cuba EEUU.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Conocimiento sobre los principales ideólogos que históricamente han dirigido la política de los EE.UU. en relación con Cuba.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c) Dominio sobre pensadores cubanos que históricamente plantearon una política en contra de la sumisión en las relaciones de Cuba con los EEUU.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

d) Adquisiciones logradas sobre las legislaciones lascivas a la soberanía de Cuba en las relaciones de Cuba con EE.UU.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Dado el caso que usted participe como jefe en el aseguramiento operativo de una actividad pública donde el auditorio en su mayoría sean norteamericanos y cubanos residentes en el exterior sus primeras instrucciones serían:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

3. Si usted participa como jefe en el aseguramiento operativo de una actividad pública donde el auditorio en su mayoría sean norteamericanos y cubanos residentes en el exterior indicaría que no pueden:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

4. Mencione 5 categorías de personas a las que se hace referencia expresa en el Ordeno décimo tercero de la orden 1 del Comandante en Jefe.

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

6. Para comunicarse con personas residentes en sociedades diferentes a las nuestra hay que:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

7. Mencione en un idioma extranjero 5 de las principales actividades de mando realizadas por usted en las últimas 24 horas:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

4. _____

5. _____

8. Los Estados Unidos han invadido militarmente a Cuba en:

___ 1 Ocasión

___ 2 Ocasiones

___ 3 Ocasiones

___ 4 Ocasiones

___ Más de 4 Ocasiones.

9. Exceptuando a: José Martí, Antonio Maceo, Ernesto Che Guevara, Raúl Castro y Fidel Castro, mencione 5 cubanos que han dado argumentos filosóficos, históricos y políticos para enfrentar ideológicamente la política anexionista norteamericana hacia Cuba.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

10. Mencione 5 documentos jurídicos en los que se demuestra el interés norteamericano por someter a la nación cubana a los designios de los EE.UU.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

11. En cuanto a las necesidades de preparación de los jefes, Ud cree que:

___ Con los cambios surgen las nuevas necesidades y entonces es necesario proceder a preparar a los Jefes.

___ Estas se manifiestan espontáneamente.

___ Estas se descubren cuando los Jefes no son capaces de enfrentar con eficacia y eficiencia las nuevas situaciones.

___ No se determinan necesidades por ejecutar capacitación.

12. Evalúe el conocimiento que Usted posee sobre las temáticas siguientes:

Inglés: B ____

R ____

M ____

Computación: B ____

R ____

M ____

Cultura General y Estética: B ____

R ____

M ____

Reglamento Militar: B ____

R ____

M ____

Anexo 3

Entrevista en profundidad a especialistas, personalidades y funcionarios con conocimientos sociológicos del modo de vida de los norteamericanos.

Título: Entrevista a especialistas, personalidades y funcionarios con conocimientos sociológicos del modo de vida de los norteamericanos.

Objetivo: Obtener información sobre el modo de vida y el actuar más frecuente de los norteamericanos en un contexto social como el nuestro.

Actividades:

- Dimensión personal.
- Refiera su situación personal actual relacionado con:
 - Trayectoria social
 - Tiempo de trabajo.
 - Preparación académica.
 - Experiencias de interés con norteamericanos.
- ¿Considera Ud. que la sociedad aceptará conductas desajustadas e indisciplinas sociales de los norteamericanos en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba? Argumente.
- Ante un incremento de la circulación de autos rentados a norteamericanos o cubanos residentes en el exterior que nos visiten como consecuencia del contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba ¿Continuarán seguras nuestras calles? Argumente.
- ¿El patrimonio cultural y artístico de nuestra provincia será de interés comercial de los norteamericanos o cubanos residentes en el exterior que nos visiten como consecuencia del contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba? Argumente.
- ¿Las regulaciones para la adquisición y exportación de obras de artes están en correspondencia con las necesidades reales para enfrentar un incremento de norteamericanos o cubanos residentes en el exterior que nos visiten como consecuencia del contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba?
- Otras sugerencias.

Anexo 4

Entrevista en profundidad a jefes principales del MININT con responsabilidad en la toma de decisiones en el escenario donde se manifiestan los impactos del contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.

Objetivo: Obtener información sobre la preparación que poseen los jefes de subordinación provincial para la toma de decisiones ante en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba.

Compañero(a) la presente investigación se realiza con el objetivo de preparar a los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba, por lo que se necesita que responda con sinceridad las siguientes preguntas. Por adelantado le agradecemos su cooperación.

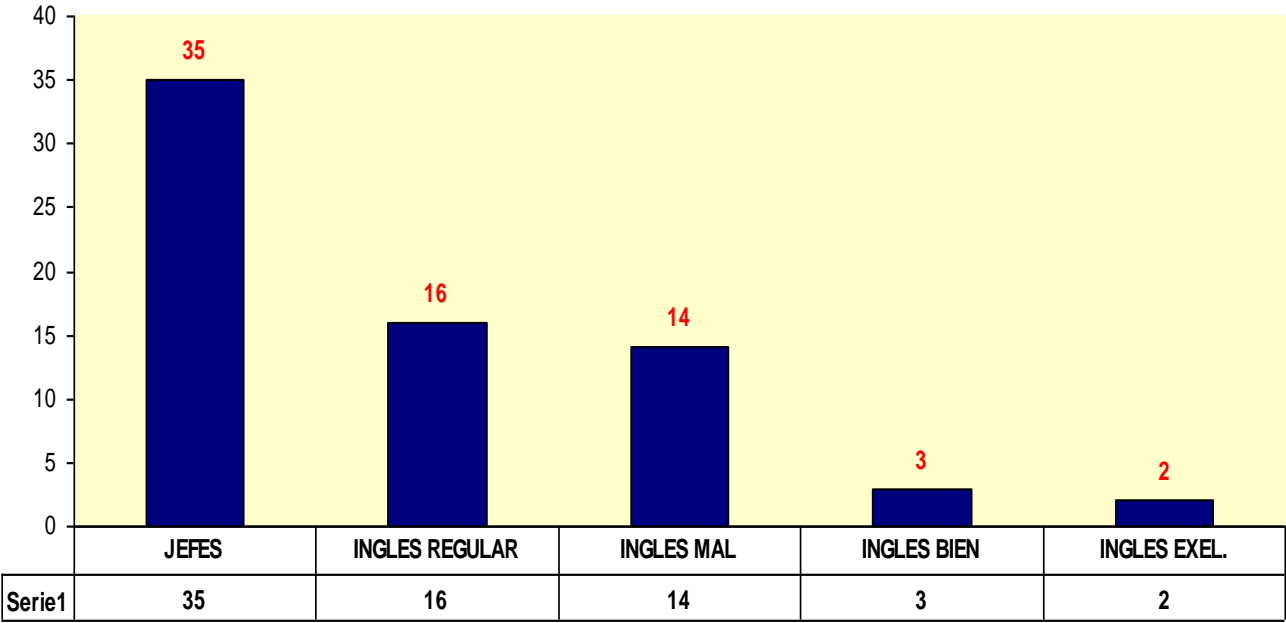
Actividades:

- Dimensión personal.
- Refiera brevemente su situación personal actual relacionado con:
 - Trayectoria militar.
 - Trayectoria en el MININT.
 - Tránsito por el servicio.
 - Situación familiar.
 - Preparación académica.
 - Preparación para el cargo.
 - Potencialidades que posee para desempeñarse en un escenario como el previsto.
 - Barreras intrínsecas que obstaculizan el desempeño en un escenario como el previsto.
 - Comprometimiento con las acciones a desarrollar como jefe en un escenario como el descrito.
- Dimensión profesional
- ¿Considera Ud. que sus subordinados pudieran enfrentar con éxito el cumplimiento de sus misiones en un escenario como el previsto? Argumente; sepárelos en grupo atendiendo a sus posibilidades.

- ¿Qué elementos socio históricos considera deben conocer a profundidad los jefes que tendrá el MININT de Sancti Spiritus en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU - Cuba?
- ¿Considera Ud. que ante un incremento de la participación de norteamericanos en actividades delictivas (víctimas, testigos o autores) deberá crecer en la misma medida la preparación de los jefes para enfrentar con éxito ese fenómeno?
- Ofrezca una valoración general sobre la preparación de los actuales jefes para desempeñarse en un ambiente complejo como el previsto.
- Nos interesa su apreciación sobre el uso social del lenguaje por parte de los jefes de subordinación provincial, específicamente en lo referente:
 - Capacidades para la expresión oral y escrita en ambientes públicos.
 - Coherencia en la transmisión de órdenes y disposiciones a subordinados.
 - Adecuación de lenguaje en relación al nivel socio-psicológico de los interlocutores.
- Necesitamos que nos refiera su apreciación sobre la profundidad y coherencia del contenido de lo transmitido por el emisor de información principalmente en los aspectos:
 - Capacidad de convertir en mensajes efectivos las ideas o pensamientos producto de su actividad como líder.
 - Diagnóstico precipitado del interlocutor para la adecuación del mensaje.
 - Conocimiento y dominio de los temas que transmiten en los eventos en que participan.
- En cuanto a la producción del habla su valoración en cuanto a:
 - Dominio de la lengua o idioma.
 - Pronunciación y dicción del hablante.
 - Hábitos inadecuados que influyen negativamente en la comunicación (rapidez del habla, titubeo, tiempos de silencio y muletillas).
- Algunas recomendaciones que Ud. considera de importancia son:

Anexo 5

Resultado de la observación participante de superación en idioma inglés



Anexo 6

Fecha 12 de mayo de 2017

Hora 20:00 horas

Lugar: Teatro principal de la ciudad de Sancti Spíritus.

Evento: Gala Cultural de talentos artísticos locales.

Objetivo general de la Observación

- 1) Observar críticamente el comportamiento social de los jefes de subordinación provincial en un evento social.

Objetivos particulares

- 1) Observar la relación de los miembros de la muestra con su familia en un ambiente social, su porte y aspecto y llegada al lugar.
- 2) Observar el comportamiento de la muestra durante el decursar de la actividad cultural.
- 3) Observar el comportamiento de la muestra durante el receso de la actividad cultural.

Actividades a observar

- 1) La relación de los miembros de la muestra con su familia.
 - a) Se hace acompañar de su familia

Si	No

- b) Incentivo a la familia a la participación pasiva de la actividad

Si	No

- 2) Porte y aspecto
 - a) Vestuario acorde a la actividad.

Si	No

- 3) Llegada a lugar.
 - a) Puntualidad _____
 - b) Disciplina _____

4) Comportamiento de la muestra durante el decursar de la actividad cultural.

Atención a la actividad

En cuanto al interés:

____ Interesado.

____ Apático.

____ Ambivalente

En cuanto a la permanencia:

____ Todo el tiempo.

____ Salidas momentáneas.

____ Largas ausencias.

____ Salida definitiva

Notas de interés.

Anexo 7

Guía de observación participante durante preparación en idioma inglés de subordinados al Jefe provincial MININT.

Compañero observador: La siguiente guía tiene como objetivo recoger información sobre los procesos que Ud. observe. Le pedimos por favor la mayor fidelidad, su descripción clara de lo observado, y de antemano le agradecemos su trabajo. Gracias.

Instrucciones

- I. A continuación le presentamos actividades que, de manera general se realizarán durante el curso de superación en idioma inglés. Por favor, enumere en cada pregunta de la guía y las actividades que va observar en su momento.

- 1) Entrega de documentos de matrícula y acreditación.
- 2) Resultado de diagnóstico inicial (oral y escrito).
- 3) Atención del cursante.
- 4) Concentración del cursante.
- 5) Participación en actividades docentes.
- 6) Evolución en la comunicación.
- 7) Resultado del examen final.

	1	2	3	4	5	6	7	Promedio
1	3	1	3	3	3	2	3	3
2	4	3	3	2	3	3	2	3
3	5	2	2	4	3	3	3	3
4	5	1	4	3	3	3	2	3
5	1	1	4	3	1	1	4	2
6	1	1	3	4	3	2	3	3
7	1	1	1	4	2	1	2	2
8	1	2	3	4	3	2	3	3
9	5	1	4	3	2	2	3	3
10	1	1	1	4	2	1	2	2
11	1	1	3	4	3	2	3	3
12	1	1	4	3	3	3	2	3
13	6	6	6	6	6	6	6	6
14	1	1	4	3	1	1	4	2
15	5	5	3	3	4	4	4	4
16	1	1	1	4	2	1	2	2
17	1	2	1	1	1	2	2	1
18	5	5	3	3	4	4	4	4
19	1	1	1	1	4	1	1	1
20	1	1	4	3	3	3	2	3
21	5	6	6	4	4	6	4	5
22	1	5	4	3	3	3	2	3
23	1	1	1	1	4	1	1	1
24	5	6	6	4	4	6	4	5
25	5	6	6	4	4	6	4	5
26	1	2	4	3	3	3	2	3
27	1	2	5	3	3	3	2	3
28	5	5	3	3	4	4	4	4
29	1	1	4	3	1	1	4	2
30	1	1	4	3	3	3	2	3
31	1	1	1	1	4	1	1	1
32	1	1	1	1	4	1	1	1
33	4	5	1	3	3	3	2	3
34	1	1	4	3	3	3	2	3
35	6	6	6	6	6	6	6	6
Total	3	2	3	3	3	3	3	3

Resultado de la compilación de datos de la observación participante.

La observación nos permitió conocer que:

- 1) Durante el curso de idioma inglés la entrega de documentos y acreditación del personal se comportó de manera aceptable, a pesar de haber recibido la orientación en tiempo la falta de prioridad a la actividad originó morosidad en su cumplimiento.
- 2) El diagnóstico inicial para determinar el conocimiento general del idioma en cuestión y las habilidades comunicativas arrojó que se consideran mal, primó inseguridad en la expresión, deficiente comprensión de textos y pobre escritura.
- 3) La atención fue aceptable el colectivo se mostró disciplinado, el interés creció a medida que se desarrolló la actividad, influyó en ello las habilidades de los instructores, la variedad de los medios y métodos empleados, así como el control del mando.
- 4) La concentración de los cursantes fue buena, se aprovechó el tiempo por los cursantes, a pesar de varias causas disociativas (interrupciones frecuentes, explicaciones de contenidos ajenos al programa y cortes de energía eléctrica). Comprendían las orientaciones y realizaron esfuerzos por vencer las dificultades.
- 5) La participación en las actividades docentes fue buena a pesar de las limitaciones propias de un colectivo de edad avanzada para comprensión de una lengua ajena y de las características dinámicas de la preparación.
- 6) La evolución de los cursantes mostró un mejoramiento paulatino, que de organizarse y ejercer una preparación más profunda y sistemática se pueden obtener mejores resultados, se califica de aceptable.
- 7) La evaluación final fue mal, se midió la comprensión de textos, habilidades comunicativas y el desenvolvimiento en contexto de hablantes de idioma inglés, en la mayoría de los casos los resultados fueron adversos.

Anexo 7 (Continuación)

Guía de observación participante durante preparación en idioma inglés de subordinados al Jefe provincial MININT.

Compañero observador: La siguiente guía tiene como objetivo recoger información sobre los procesos que Ud. observe. Le pedimos por favor la mayor fidelidad, su descripción clara de lo observado, y de antemano le agradecemos su trabajo. Gracias.

Instrucciones

II. A continuación le presentamos actividades que, de manera general se realizarán durante el curso de superación en idioma inglés. Por favor, enumere en cada pregunta de la guía y las actividades que va observar en su momento.

- 1) Entrega de documentos de matrícula y acreditación.
- 2) Resultado de diagnóstico inicial (oral y escrito).
- 3) Atención del cursante.
- 4) Concentración del cursante.
- 5) Participación en actividades docentes.
- 6) Evolución en la comunicación.
- 7) Resultado del examen final.

	1	2	3	4	5	6	7	Promedio
1	3	1	3	3	3	2	3	3
2	4	3	3	2	3	3	2	3
3	5	2	2	4	3	3	3	3
4	5	1	4	3	3	3	2	3
5	1	1	4	3	1	1	4	2
6	1	1	3	4	3	2	3	3
7	1	1	1	4	2	1	2	2
8	1	2	3	4	3	2	3	3
9	5	1	4	3	2	2	3	3
10	1	1	1	4	2	1	2	2
11	1	1	3	4	3	2	3	3
12	1	1	4	3	3	3	2	3
13	6	6	6	6	6	6	6	6
14	1	1	4	3	1	1	4	2
15	5	5	3	3	4	4	4	4
16	1	1	1	4	2	1	2	2
17	1	2	1	1	1	2	2	1
18	5	5	3	3	4	4	4	4
19	1	1	1	1	4	1	1	1
20	1	1	4	3	3	3	2	3
21	5	6	6	4	4	6	4	5
22	1	5	4	3	3	3	2	3
23	1	1	1	1	4	1	1	1
24	5	6	6	4	4	6	4	5
25	5	6	6	4	4	6	4	5
26	1	2	4	3	3	3	2	3
27	1	2	5	3	3	3	2	3
28	5	5	3	3	4	4	4	4
29	1	1	4	3	1	1	4	2
30	1	1	4	3	3	3	2	3
31	1	1	1	1	4	1	1	1
32	1	1	1	1	4	1	1	1
33	4	5	1	3	3	3	2	3
34	1	1	4	3	3	3	2	3
35	6	6	6	6	6	6	6	6
Total	3	2	3	3	3	3	3	3

Resultado de la compilación de datos de la observación participante.

La observación nos permitió conocer que:

- 1) Durante el curso de idioma inglés la entrega de documentos y acreditación del personal se comportó de manera aceptable, a pesar de haber recibido la orientación en tiempo la falta de prioridad a la actividad originó morosidad en su cumplimiento.
- 2) El diagnóstico inicial para determinar el conocimiento general del idioma en cuestión y las habilidades comunicativas arrojó que se consideran mal, primó inseguridad en la expresión, deficiente comprensión de textos y pobre escritura.
- 3) La atención fue aceptable el colectivo se mostró disciplinado, el interés creció a medida que se desarrolló la actividad, influyó en ello las habilidades de los instructores, la variedad de los medios y métodos empleados, así como el control del mando.
- 4) La concentración de los cursantes fue buena, se aprovechó el tiempo por los cursantes, a pesar de varias causas disociativas (interrupciones frecuentes, explicaciones de contenidos ajenos al programa y cortes de energía eléctrica). Comprendían las orientaciones y realizaron esfuerzos por vencer las dificultades.
- 5) La participación en las actividades docentes fue buena a pesar de las limitaciones propias de un colectivo de edad avanzada para comprensión de una lengua ajena y de las características dinámicas de la preparación.
- 6) La evolución de los cursantes mostró un mejoramiento paulatino, que de organizarse y ejercer una preparación más profunda y sistemática se pueden obtener mejores resultados, se califica de aceptable.
- 7) La evaluación final fue mal, se midió la comprensión de textos, habilidades comunicativas y el desenvolvimiento en contexto de hablantes de idioma inglés, en la mayoría de los casos los resultados fueron adversos.

Anexo 8

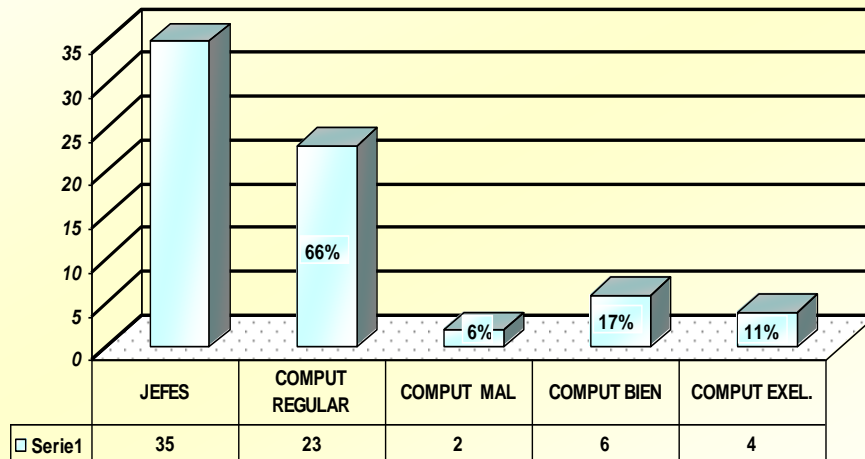
Resultado de la compilación de datos de la observación participante.

La observación nos permitió conocer que:

- 1) Durante el curso de idioma inglés la entrega de documentos y acreditación del personal se comportó de manera aceptable, a pesar de haber recibido la orientación en tiempo la falta de prioridad a la actividad originó morosidad en su cumplimiento.
- 2) El diagnóstico inicial para conocer el conocimiento general del idioma en cuestión y las habilidades comunicativas arrojó que se consideran mal, primó inseguridad en la expresión, deficiente comprensión de textos y pobre escritura.
- 3) La atención fue aceptable el colectivo se mostró disciplinado, el interés creció a medida que se desarrolló la actividad, influyó en ello las habilidades de los instructores, la variedad de los medios y métodos empleados, así como el control del mando.
- 4) La concentración de los cursantes fue buena, se aprovechó el tiempo por los cursantes, a pesar de varias causas dissociativas (interrupciones frecuentes, explicaciones de contenidos ajenos al programa y cortes de energía eléctrica). Comprendían las orientaciones y realizaron esfuerzos por vencer las dificultades.
- 5) La participación en las actividades docentes fue buena a pesar de las limitaciones propias de un colectivo de edad avanzada para comprensión de una lengua ajena y de las características dinámicas de la preparación.
- 6) La evolución de los cursantes mostró un mejoramiento paulatino de organizarse preparación más profunda y sistemática se pueden obtener mejores resultados, se califica de aceptable.
- 7) La evaluación final fue mal se midió la comprensión de textos, habilidades comunicativas y el desenvolvimiento en contexto de habitabilidad de hablantes de idioma inglés, en la mayoría de los casos los resultados fueron adversos.

Anexo 9

Dominio de la computación y herramientas informáticas.



Anexo 10

Guía de observación durante el servicio de una unidad especializada en un contexto con presencia de extranjeros

Compañero observador: La siguiente guía tiene como objetivo recoger información sobre el comportamiento de 3 jefes del enfrentamiento de subordinación provincial antes, durante y posterior a una actividad en escenario con presencia de extranjeros.

Instrucciones

III. A continuación le presentamos actividades que, de manera general se realizarán durante la actividad a observar.

- 1) Organización y ejecución de la preparación para el servicio.
- 2) Desempeño de los jefes y subordinados en el lugar de trabajo.
- 3) Evaluación de la capacidad de decisión de los jefes presentes.
- 4) Otros elementos de interés de su consideración

Anexo 11

Resultado de la observación

El lunes 12 de diciembre del 2016 a las 18.00 horas se realizó preparación para el servicio de la Brigada Especial; debido a la situación operativa reinante (desfavorable) la preparación para el servicio cumplió con los requisitos de calidad, participaron el Instructor Político de la Brigada Especial, el Jefe Brigada Especial, Jefe PNR y Jefe Unidad Patrulla.

A las fuerzas se le orientó la necesidad de acciones preventivas, mantener la maniobrabilidad y la cooperación con otras fuerzas actuantes en el aseguramiento operativo a la actividad; el Instructor político precisó la actuación racional, consulta al mando y cumplir requerimientos informativos en caso de la presencia de extranjeros como víctimas o autores. Fueron esclarecidas las dudas, orientados las variantes de trabajo para el servicio, comprobado los medios de comunicación, los medios personales y revisados las opciones de apoyo y cooperación.

Durante el servicio, cumpliéndose las actividades normales, a las 21.15 horas arribaron al área de observación dos ómnibus con un aproximado de 50 turistas extranjeros, quienes se congregaron en las cercanías de los medios de transporte de la unidad presente, mostrando curiosidad, tomando fotos y video de los mismos y del personal de servicio; indagando en idioma Inglés por datos técnicos de los vehículos y sobre algunas opciones de turismo nocturno del centro de la ciudad. El jefe de la patrulla y los miembros de la unidad observada fue desconcierto, se mostraron inhibidos, cautelosos, poco comunicativos y recelosos, abandonando el lugar.

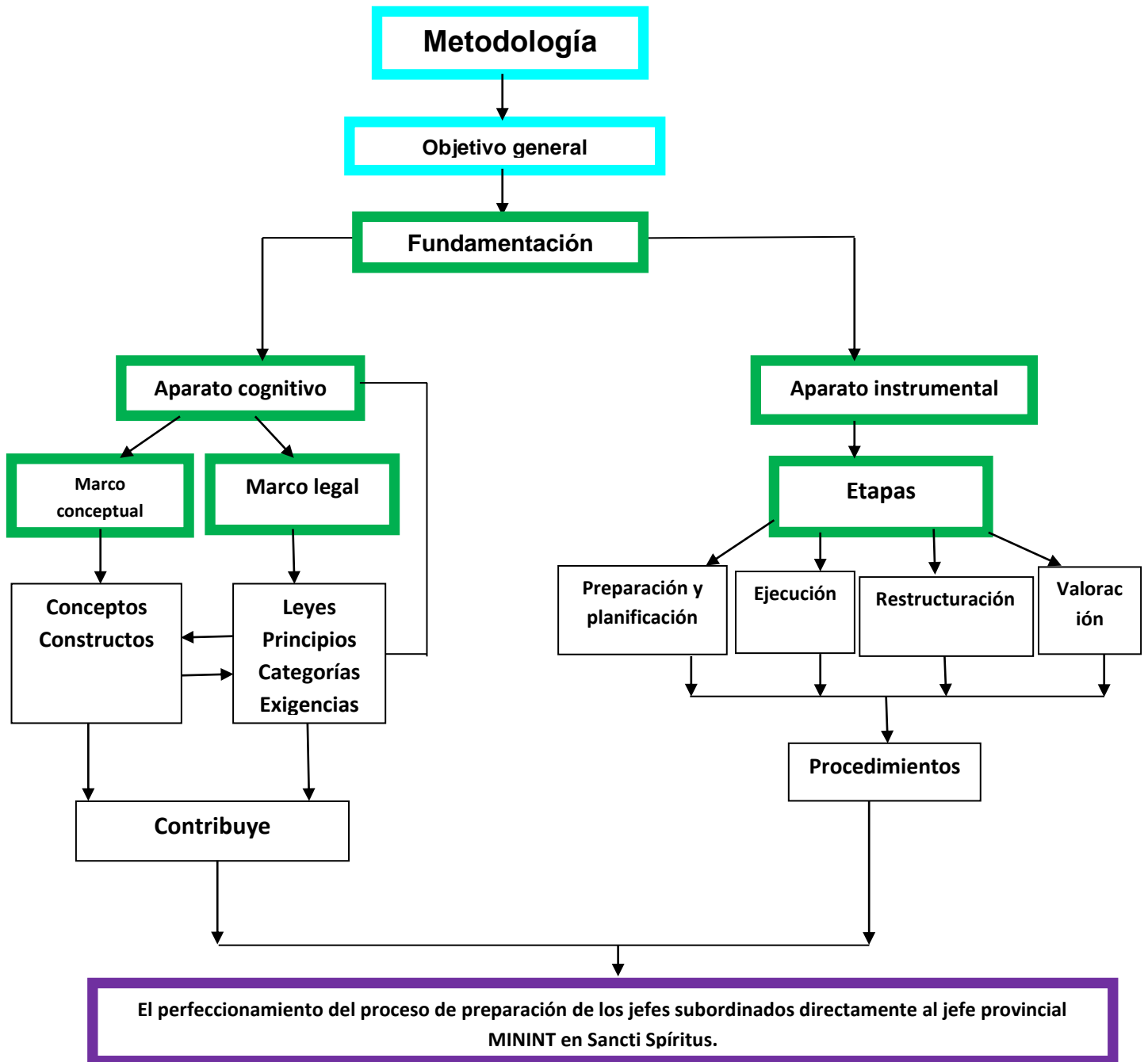
Conclusiones

La observación nos permitió conocer que se cumplieron los procedimientos para la preparación del servicio, la unidad de observación mostró habilidad en el desempeño de sus funciones y ante la presencia de extranjeros se mostraron inseguros, desorientados y trasladándose del lugar.

Anexo 12

Jefes de subordinación provincial	Contexto de cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba	Imagina actuación en dicha situación	El mando superior orientará oportunamente	El MININT en Sancti Spíritus está preparado para el evento	Compilación
1.	2	1	5	3	3
2.	3	5	5	3	4
3.	2	5	5	2	4
4.	1	2	5	2	3
5.	2	1	5	3	3
6.	3	5	5	3	4
7.	4	5	5	3	4
8.	4	5	5	3	4
9.	4	5	5	3	4
10.	3	5	5	3	4
11.	4	5	5	3	4
12.	4	5	5	3	4
13.	4	5	5	3	4
14.	2	1	5	3	3
15.	2	1	5	3	3
16.	4	5	5	3	4
17.	2	1	5	3	3
Total	3	4	5	3	4

Anexo 13



Anexo 14

Guía para la autorreflexión de los jefes subordinados al delegado del MININT, que le permitirá entrenarse en como autoevaluarse en la preparación a partir de los indicadores considerados.

Objetivo: Orientar la autorreflexión de los jefes subordinados al delegado del MININT sobre la preparación desde las dimensiones e indicadores que se proponen para elevar su perfeccionamiento.

Instrucciones para el trabajo con la guía:

A partir de su autorreflexión marque con una cruz la alternativa que se corresponde con el nivel que alcanza en la evaluación en cada indicador.

1. Mal 2. Regular 3) Bien 4) Muy Bien 5) Excelente

Aspectos para orientar su autorreflexión	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la preparación					
Carácter procesal de la preparación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la preparación					
Combinación de las formas de preparación					
Validación de los resultados					

Análisis del instrumento para su evaluación.

Precisión de etapas:

5- Cuando hay precisión de los cortes y etapas y se realiza la preparación sistemáticamente.

4- Cuando existen cortes de la preparación, pero se realizan arbitrariamente.

3- Cuando se reconoce que hay que hacer cortes de la preparación.

2- Existe precisión de los cortes de la preparación, pero no en todos los períodos.

1- Cuando el reconocimiento de los cortes de la preparación es mínimo.

Carácter sistémico de la preparación:

- 5- Cuando existe un carácter sistémico en la preparación y se realiza respetando un sistema de preparación previamente concebido y planificado.
- 4- Cuando existe carácter sistémico, pero es insuficientemente aprovechado.
- 3- Cuando se reconoce la necesidad del carácter sistémico en la preparación.
- 2- El carácter sistémico se ve limitado en la preparación.
- 1- Cuando el reconocimiento del carácter sistémico de la preparación es mínimo, se realiza sin obedecer a un sistema de preparación previamente concebido y planificado.

Carácter procesal de la preparación:

- 5- Cuando la preparación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y tiene precisadas los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico).
- 4- Cuando la preparación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y existe imprecisión en los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico).
- 3- La preparación comienza a entenderse como un proceso y aunque con dificultades se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso
- 2- La preparación es concebida como un momento, aunque se tiene en cuenta algunos elementos del proceso.
- 1- La evaluación es concebida como un momento y no como un proceso.

Articulación entre los diferentes contenidos:

- 5- Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque.
- 4- Se aprovechan adecuadamente potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque
- 3- Cuando se aprovechan algunas potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio.
- 2- Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre los diversos contenidos de las diferentes escuelas de cuadros y entre la misma escuela de cuadros.
- 1- Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los diversos contenidos.

Contenidos que reflejan:

- 5- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado MININT y la solicitud se realiza según lo establecido en todos los casos.

4- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado MININT y la solicitud se realiza en algunos casos según lo establecido.

3- Se considera en alguna medida, las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado MININT, existe en determinados casos la solicitud según lo establecido.

2- Los contenidos a impartir, no siempre tienen como punto de partida las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en la actividad específica que realizaban, y eran solicitados de manera informal.

1- Los contenidos no se corresponden en su totalidad con un diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado MININT en consonancia con la actividad pedagógica profesional de dirección que realizaban, pues eran solicitados de manera informal.

Adecuada distribución:

5- Los temas se planifican, organizan y ejecutan, considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión.

4- Los temas se planifican y organizan en la mayoría, considerando una secuencia lógica para su asimilación.

3- Se comienza a organizar los temas considerando una secuencia lógica para su comprensión.

2- Insuficiente organización en el nivel de complejidad de los temas, estos son tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión.

1- La complejidad e interrelación de los temas son tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión

Instrumentación de la preparación:

5- La preparación se contextualiza, ajusta a la actividad operativa profesional de dirección de los jefes subordinados al delegado MININT. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.

4- La preparación se contextualiza, y manifiesta un adecuado ajuste a la actividad particular de jefes subordinados al delegado MININT. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.

3- La preparación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad específica de los jefes subordinados al delegado MININT.

2- La preparación se contextualiza de manera inadecuada y ajustan a la labor específica de los jefes subordinados al delegado MININT de manera parcial.

1- La preparación se contextualiza de manera insuficiente, al no considerar siempre las tendencias y problemática de la teoría de dirección en el mundo, en Cuba y en el territorio.

Combinación de las formas de preparación:

5- Si se aplica el total de las formas de preparación (entrenamientos, talleres, conferencias, clases técnicas, videoconferencias, despachos y trabajos directos), desde la teoría y la práctica

4- Cuando se aplica el total de las formas de preparación (entrenamientos, talleres, conferencias, clases técnicas, videoconferencias, despachos y trabajos directos), en algunos casos desde la teoría y la práctica

3- Cuando es insuficiente la aplicación de las formas de evaluación desde la teoría y la práctica.

2- Cuando es pobre la combinación de las formas de preparación y su instrumentación desde la teoría y la práctica.

1- Cuando es muy limitada la combinación de las formas de preparación y pobre su instrumentación desde la teoría y la práctica.

Validación de los resultados:

5- Si se validan los resultados de la preparación en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores, con un carácter de proceso.

4- Cuando se validan los resultados de la preparación en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.

3- Cuando se validan los resultados de la preparación en correspondencia con la combinación de sus formas y presenta insuficiencias en el análisis de dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.

2- Cuando existen insuficiencias en la validación de los resultados de la preparación y en la correspondencia con la combinación de sus formas además hay carencias en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.

1- Cuando existen insuficiencias en la validación de los resultados de la preparación, en la correspondencia con la combinación de sus formas, en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.

Anexo 15

Comunicación a posibles expertos y encuesta para determinar el coeficiente de competencia.

Compañero (a):

En la Delegación provincial del MININT en Sancti Spíritus, se realiza una investigación de maestría para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus. Como resultado, se presenta la implementación de una metodología, de lo cual no se constatan hasta el momento experiencias previas en la provincia. Por su complejidad e importancia se requiere de una valoración inicial acerca de su calidad y pertinencia, de modo que facilite su implementación en la práctica operativa.

Le pedimos nos exprese su conformidad, si se considera en condiciones de ofrecer sus criterios como experto, para determinar el grado de calidad y pertinencia que le concede a esta propuesta.

Por favor, marque con una X su respuesta inicial: Si_____ No_____

Si su respuesta es positiva, favor de llenar los siguientes datos:

Nombres y apellidos:	
Categoría docente:	
Grado científico:	
En el caso de ser directivo, diga su cargo:	
Sistema o Órgano donde trabaja:	

(Enviar sus respuestas a: sspg24ci@correo.das.ssp o mediante entrega personal o por escrito a: Carlos Rodríguez Jáuregui, Órgano provincial de Información en Sancti Spíritus. Cualquier aclaración puede contactarnos por correo electrónico o al teléfono 41 343186 y 4134 3156 de las 08.00 a las 17.00 horas).

Teniendo en cuenta su disposición a cooperar en calidad de posible experto, se someten a su autoevaluación los criterios expuestos en las dos tablas siguientes, con el objetivo de valorar los coeficientes de conocimiento, de argumentación y competencia, acerca de la metodología que se propone implementar para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en el contexto de cambio de las relaciones EE.UU. – Cuba.

Cuestionario:

1. Marque con una X en escala creciente del 0 al 10 el grado de conocimiento o información sobre el tema:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Valore los aspectos que, en su opinión, influyen sobre el nivel de argumentación de su conocimiento sobre el tema objeto de estudio, en un nivel alto, medio o bajo. Marque con X según corresponda, atendiendo a las fuentes de argumentación que se le sugieren.

Fuentes de argumentación	Nivel Alto (A)	Nivel Medio (M)	Nivel Bajo (B)
7. Experiencia obtenida en la actividad operativa profesional en el MININT.	0,1	0,16	0,1
8. Experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección.	0,3	0,08	0,05
9. Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	0,05	0,24	0,15
10. Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la preparación.	0,05	0,04	0,025
11. Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas en la preparación de los jefes del MININT	0,2	0,04	0,025
12. Conocimientos teóricos sobre la preparación de los jefes del MININT	0,3	0,24	0,15
Total	1	0,8	0,5

Anexo 16

Coeficiente de competencia de los expertos

Experto	Kc	Experiencia obtenida en la actividad operativa profesional en el MININT.	Experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección.	Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la preparación.	Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas en la preparación de los jefes del MININT	Conocimientos teóricos sobre la preparación de los jefes del MININT
1	9	A	A	A	A	A	A
2	8	M	A	M	B	B	M
3	8	M	A	A	M	M	M
4	7	M	A	M	B	B	M
5	8	M	A	A	M	M	A
6	9	A	A	A	A	A	A
7	9	A	A	A	A	A	A
8	7	M	A	M	M	B	M
9	6	M	M	M	B	B	M
10	8	M	A	M	M	B	A
11	8	M	A	M	M	B	A
12	6	B	A	M	B	B	A
13	6	M	M	M	M	M	M
14	8	A	M	A	A	A	A
15	6	M	M	M	B	B	M
16	6	M	A	M	B	B	A
17	6	M	A	M	B	B	M
18	9	A	A	A	A	A	A
19	8	M	A	M	M	B	M
20	8	M	A	M	M	B	M
21	7	M	A	M	M	B	A
22	7	M	A	M	M	B	A
23	6	M	A	M	B	B	M
24	6	M	M	M	B	B	M
25	6	M	M	M	B	B	M
26	9	A	A	A	A	A	A
27	9	A	A	A	A	A	A
28	8	M	A	M	B	B	M
29	9	A	A	A	A	A	A
30	8	M	A	M	B	B	M

Coeficiente de competencia de los expertos

Experto	Experiencia obtenida en la actividad operativa profesional en el MININT.	Experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección.	Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la preparación.	Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de problemas en la preparación de los jefes del MININT	Conocimientos teóricos sobre la preparación de los jefes del MININT	Ka	Kc	K	Competencia del experto
1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
2	0,2	0,5	0,02	0,02	0,04	0,04	1	1	0,81	ALTA
3	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,04	1	1	0,84	ALTA
4	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,76	MEDIA
5	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,05	1	1	0,84	ALTA
6	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
8	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,77	MEDIA
9	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
10	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,83	ALTA
11	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,83	ALTA
12	0,1	0,5	0,04	0,02	0,02	0,05	1	1	0,67	MEDIA
13	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,04	1	1	0,68	MEDIA
14	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,85	ALTA
15	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
16	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,05	1	1	0,72	MEDIA
17	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,7	MEDIA

									1	
18	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,9 5	ALTA
19	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,8 2	ALTA
20	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,8 2	ALTA
21	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,7 8	MEDIA
22	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,7 8	MEDIA
23	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,7 1	MEDIA
24	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,6 6	MEDIA
25	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,6 6	MEDIA
26	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,9 5	ALTA
27	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,9 5	ALTA
28	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,7 1	MEDIA
29	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,9 5	ALTA
30	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,8 1	ALTA

Anexo 17
Guía para orientar a los expertos

Objetivo: Determinar pertinencia de la metodología propuesta, a partir del criterio de personas con experiencia en la temática.

Estimado/a compañero/a:

La preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus en el contexto del cambio de las relaciones EE.UU. - Cuba, constituye una actividad de gran importancia en función de lograr mejores resultados en la dirección operativa de la institución militar. La existencia de una estructura para la preparación de los cuadros hasta la base y la ausencia de un documento con sus respectivas dimensiones e indicadores justifican en buena medida, la necesidad de su estudio, por lo que sometemos a su consideración la implementación de una metodología que contribuya a dar solución al problema científico: ¿Cómo perfeccionar la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba?

En este sentido usted ha sido seleccionado como experto de la temática, por lo que agradecemos su atención en este asunto, y solicitamos de usted su valoración de la **Metodología para la preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en Sancti Spíritus en el contexto de cambio en las relaciones EE.UU. - Cuba.**

Los indicadores deben ser evaluados según los siguientes criterios:

- Muy adecuado (MA) cuando la metodología propuesta satisface totalmente la solución al problema científico de la investigación.
- Se considera bastante adecuado (BA) cuando la metodología satisface la solución al problema científico de la investigación, pero no resulta su solución plena.
- Se considera adecuado (A) cuando la metodología propuesta satisface la solución del problema científico planteado en la investigación, pero presenta alguna incoherencia.
- Se considera poco adecuado (PA) cuando la metodología propuesta no contribuye exactamente a la solución del problema científico planteado en la investigación.
- Se considera inadecuado (I) cuando la metodología propuesta no satisface la solución al problema científico planteado en la investigación.

Le proponemos que emita su valoración sobre los indicadores siguientes, colocando en el espacio de la línea delante de cada indicador la sigla correspondiente según la escala ofrecida para ello.

1. _____ Fundamentos teóricos que sustentan la metodología.

2. ____ Exigencias teórico metodológicos de la metodología.
3. ____ Aplicabilidad para su aplicación en la preparación.
4. ____ Pertinencia de los métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de la información.
5. ____ Pertinencia de las etapas propuestas.
6. ____ Adecuados procedimientos descritos en el aparato instrumental de la metodología.
7. ____ Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar la metodología
8. ____ Adecuada coherencia en la propuesta.
9. ____ Pertinencia de las precisiones para la implementación de la propuesta.
- 10 ____ Pertinencia de la concepción general de la metodología en función de la solución del problema de la investigación.

Además, nos sería de mucha ayuda, cualquier otra sugerencia o recomendación que considere oportuno realizar.

Muchas gracias.

Anexo 18
Datos introducidos por los expertos

Indicadores	Expertos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
5	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
6	3	3	3	3	5	4	4	3	5	4	5	3	4	3	3
7	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
8	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
9	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4

Indicadores	Expertos														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4
2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3
5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
6	4	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	4	5	3	3
7	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3
8	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3

Anexo 19

Relación entre los indicadores y las categorías y matriz final

Frecuencias absolutas de categorías por indicador							
Indicador	Categorías						Total
	MA	BA	A	PA	I	NR	
1	2	12	16	0	0	0	30
2	0	10	20	0	0	0	30
3	0	5	25	0	0	0	30
4	15	10	5	0	0	0	30
5	0	17	12	1	0	0	30
6	5	7	17	1	0	0	30
7	16	11	3	0	0	0	30
8	0	8	22	0	0	0	30
9	3	22	5	0	0	0	30
Total	41	102	125	2	0	0	270

Indicadores	Matriz de relación entre indicadores y categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1			x		
2			x		
3			x		
4		x			
5		x			
6			x		
7		x			
8			x		
9		x			

Anexo 20

Entrevista a los jefes subordinados al delegado provincial MININT en Sancti Spíritus

Objetivo:

Obtener información para la implementación de la metodología de modo que contribuya al perfeccionamiento de la preparación de los jefes subordinados al delegado provincial MININT.

Guía de entrevista:

1. El tiempo que lleva frente al cargo o en la actividad de preparación le permite realizar una evaluación de la preparación de los jefes subordinados al delegado provincial MININT.
2. ¿Puede usted valorar cómo ha sido la preparación de un semestre con respecto a otro?
3. De acuerdo a sus criterios, existe una cultura de preparación en la delegación provincial del MININT. Argumente.
4. En este momento cómo considera que se concibe la preparación de los jefes subordinados al delegado provincial MININT ¿Está delimitado si es un momento o un proceso?
5. Cómo evaluador y evaluado, considera que la preparación ha estado en correspondencia con las formas de organización de dicha preparación.
6. ¿Los contenidos que se imparten en la preparación obedecen a un diagnóstico?
7. ¿Existe variedad y creatividad en el proceso de preparación?
8. Otros criterios sobre la preparación de los jefes subordinados al delegado provincial MININT.

Anexo 21
Cuestionario de evaluación

Estimado jefe subordinado al delegado provincial MININT, donde usted labora realiza una investigación para la cual se pretende contar con su colaboración, por lo que al responder debe hacerlo con la mayor certeza posible.

Muchas gracias.

Objetivo: Precisar los criterios sobre la preparación de los jefes subordinados al delegado provincial MININT.

Lea con detenimiento cada uno de los ítems que se le ofrecen a continuación y ubique en la escala que corresponda: 5 muy alto (MA), 4 alto (A), 3 medio (M), 2 bajo (B) y 1 muy bajo (MB).

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
La preparación se realiza por etapas					
Posee carácter sistémico la preparación					
Posee carácter procesal la preparación					
Existe articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Distribución de los contenidos					
Instrumentación de la preparación					
Combinación de las formas de preparación					
Validación de los resultados					

Análisis del instrumento para su evaluación.

Precisión de etapas:

5- Cuando hay precisión de los cortes y etapas y se realiza la preparación sistemáticamente.

4- Cuando existen cortes en la preparación, pero estos se realizan arbitrariamente.

3-Cuando se reconoce que hay que hacer cortes en la preparación.

2- Existe precisión de los cortes en la preparación, pero no en todos los períodos.

1- Cuando el reconocimiento de los cortes en la preparación es mínimo.

Carácter sistémico de la preparación:

- 5- Cuando existe un carácter sistémico en la preparación y se realiza respetando un sistema de preparación previamente concebido y planificado.
- 4- Cuando existe carácter sistémico, pero es insuficientemente aprovechado.
- 3- Cuando se reconoce que la necesidad del carácter sistémico en la preparación.
- 2- El carácter sistémico se ve limitado en la preparación.
- 1- Cuando el reconocimiento del carácter sistémico de la preparación es mínimo, se realiza sin obedecer a un sistema preparación previamente concebido y planificado.

Carácter procesal de la preparación:

- 5- Cuando la preparación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y tiene precisadas los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico).
- 4- Cuando la preparación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y existe imprecisión en los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico).
- 3- La preparación comienza a entenderse como un proceso y aunque con dificultades se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso.
- 2- La preparación es concebida como un momento, aunque se tiene en cuenta algunos elementos del proceso.
- 1- La preparación es concebida como un momento y no como un proceso.

Articulación entre los diferentes contenidos:

- 5- Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque.
- 4- Se aprovechan adecuadamente potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque.
- 3- Cuando se aprovechan algunas potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio.
- 2- Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre los diversos contenidos de preparación.
- 1- Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los diversos contenidos.

Contenidos que reflejan:

- 5- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y la solicitud se realiza según lo establecido en todos los casos.

4-Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT y la solicitud se realiza en algunos casos según lo establecido.

3-Se considera en alguna medida, las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT, existe en determinados casos la solicitud según lo establecido.

2-Los contenidos a impartir, no siempre tienen como punto de partida las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado del MININT en la actividad específica que estos realizaban, y eran solicitados de manera informal.

1-Los contenidos no se corresponden en su totalidad a un diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado del MININT en consonancia con la actividad operativa de dirección que estos realizaban, pues eran solicitados de manera informal.

Adecuada distribución:

5-Los temas se planifican, organizan y ejecutan, considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión.

4-Los temas se planifican y organizan en su mayoría, considerando una secuencia lógica para su asimilación.

3-Se comienza a organizar los temas considerando una secuencia lógica para su comprensión.

2-Insuficiente organización en el nivel de complejidad de los temas, estos son tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión.

1-La complejidad e interrelación de los temas son tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión

Instrumentación de la preparación:

5-La preparación se contextualiza, ajusta a la actividad operativa de dirección de los jefes subordinados al delegado del MININT. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.

4-La preparación se contextualiza, y manifiesta un adecuado ajuste a la actividad particular de los jefes subordinados al delegado del MININT. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.

3-La preparación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad particular de los jefes subordinados al delegado del MININT.

2-La preparación se contextualiza de manera inadecuada y ajustan a la labor específica de los jefes subordinados al delegado del MININT de manera parcial.

1-La preparación se contextualiza de manera insuficiente, al no considerar siempre las tendencias y problemática de la teoría de dirección en el mundo, en Cuba y en el territorio.

Combinación de las formas de preparación:

5- Si se aplica el total de las formas de preparación (entrenamientos, talleres, conferencias, clases técnicas, videoconferencias, despachos y trabajos directos), desde la teoría y la práctica

4- Cuando se aplica el total de las formas de preparación (entrenamientos, talleres, conferencias, clases técnicas, videoconferencias, despachos y trabajos directos), en algunos casos desde la teoría y la práctica.

3- Cuando es insuficiente la aplicación de las formas de preparación desde la teoría y la práctica.

2- Cuando es pobre la combinación de las formas de preparación y su instrumentación desde la teoría y la práctica.

1- Cuando es muy limitada la combinación de las formas de preparación y pobre su instrumentación desde la teoría y la práctica.

Validación de los resultados:

5- Si se validan los resultados de la preparación en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores, con un carácter de proceso.

4- Cuando se validan los resultados de la preparación en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.

3- Cuando se validan los resultados de la preparación en correspondencia con la combinación de sus formas y presenta insuficiencias en el análisis de dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.

2- Cuando existen insuficiencias en la validación de los resultados de la preparación y en la correspondencia con la combinación de sus formas además hay carencias en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.

1- Cuando existen insuficiencias en la validación de los resultados de la preparación, en la correspondencia con la combinación de sus formas, en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.

Anexo 22

Guía de observación a la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en escuelas de superación profesional y entrenamientos.

Objetivo: Observar la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en el desarrollo de estas actividades.

Objeto de observación: _____

Medio de observación: Guía de observación.

Condiciones de la observación: Directa.

Tema de preparación: _____

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la preparación					
Carácter procesal de la preparación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la preparación					
Combinación de las formas de preparación					
Validación de los resultados					

Escala ordinal para medir los indicadores.

5. MA (Muy Alto) Cuando realiza correctamente la actividad y fortalece con creatividad nuevas propuestas de preparación, que evidencie en los jefes subordinados al delegado MININT, originalidad en la solución de problemas, facilidades en la comunicación y calidad en su aplicación.

4. A. (Alto) Cuando realiza correctamente la actividad y logra en los jefes subordinados al delegado MININT, originalidad en la solución de problemas, facilidades en la comunicación, calidad en la preparación.

3. M (Medio) Cuando realiza la actividad y logra incorporar originalidad en los jefes subordinados al delegado MININT, en la solución de problemas y facilidades en la comunicación.

2. B (Bajo) Cuando realiza con dificultad la actividad.

1. MB (Muy bajo) Cuando ayudado realiza con dificultad la actividad.

Anexo 23

Guía para la entrevista a profesores pre observación

Objetivo: Complementar la información necesaria que posibilite evaluar la forma de organización de la preparación.

1. Revise la planificación que tiene acerca de la forma de organización de la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT que se va a observar.

Analícela detenidamente y manifieste si considera necesario realizar algún cambio después de haberlo revisado.

Si___ No___

En caso afirmativo, exprese cuáles realizó y por qué.

2. Examine los indicadores que se proponen para la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus:

Revise lo planteado para determinar y formular los objetivos de las diferentes formas de organización de la preparación. Explique cómo se expresan las exigencias propuestas para el logro de los objetivos determinados y formulados por usted.

Con relación a los contenidos, precise qué indicadores esenciales acerca de la preparación evaluará y por qué.

¿Cómo propicia el vínculo del contenido de la preparación con la práctica social?

¿En qué medida la selección de los métodos favorece el acercamiento de los jefes subordinados al delegado MININT a las etapas de la preparación?

En relación con la preparación que propone, argumente:

Se tiene en cuenta en la preparación cómo contribuyen a suscitar las relaciones y conexiones a nivel conceptual entre: lo nuevo y lo viejo, la teoría y la práctica y entre los contenidos de aprendizaje y el mundo emocional de los jefes subordinados al delegado MININT.

¿La preparación planificada contribuye a propiciar el uso efectivo por los jefes subordinados al delegado MININT de procesos propios de la orientación y regulación metacognitiva en relación con la actividad operativa profesional de dirección?

¿De qué modo la preparación contribuye al desarrollo de procedimientos característicos de la actividad operativa de dirección de los jefes subordinados al delegado MININT de manera que conduzcan al desarrollo de la problematización, teorización y evaluación de la práctica?

¿Cómo ha concebido las relaciones entre los componentes organizacionales de las necesidades de preparación, de los contenidos, los escenarios en que se concreta y las diferentes formas de organización?

Explique cómo se expresa en la actividad que se analiza y en el sistema que ha planificado el uso de las variantes metodológicas para la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT.

Anexo 24

Guía para la entrevista a profesores pos observación

Objetivo: Obtener información acerca de la evaluación realizada a la forma de organización de la preparación, a partir de la autorreflexión de lo acontecido durante la observación.

Examine nuevamente los objetivos para la evaluación que usted determinó que debían lograrse en la realización de esta acción durante el proceso y responda las siguientes interrogantes.

Analícela detenidamente y manifieste si considera necesario realizar algún cambio después de haberlo realizado.

Sí___ No___

En caso afirmativo, exprese cuáles considera necesaria y por qué.

2. Examine el comportamiento de los indicadores que se proponen para la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus:

Constate si se cumplieron los objetivos de las diferentes formas de organización de la preparación. Explique cómo se expresaron las exigencias propuestas.

Con relación a los contenidos, precise ¿qué indicadores esenciales acerca de la preparación tuvo en cuenta y por qué?

¿Cómo propició el vínculo del contenido de la preparación con la práctica social?

¿En qué medida la selección de los métodos favoreció el acercamiento de los jefes subordinados al delegado MININT a las etapas de la preparación?

En relación con la preparación que propone, argumente:

Se tuvo en cuenta en la preparación cómo contribuyeron a suscitar las relaciones y conexiones a nivel conceptual entre: lo nuevo y lo viejo, la teoría y la práctica y entre los contenidos de aprendizaje y el mundo emocional de los jefes subordinados al delegado MININT.

¿La preparación planificada contribuyó a propiciar el uso efectivo por los jefes subordinados al delegado MININT de procesos propios de la orientación y regulación metacognitiva en relación con la actividad operativa de dirección?

¿De qué modo la preparación contribuyó al desarrollo de procedimientos característicos de la actividad operativa de dirección de los jefes subordinados al delegado MININT de manera que conduzcan al desarrollo de la problematización, teorización y la preparación?

¿Cuáles son sus criterios a partir de ahora de la concepción acerca de las relaciones entre los componentes organizacionales de las necesidades de preparación, de los contenidos, los escenarios en que se concreta el proceso y las diferentes formas de organización?

Explique cómo se expresa en la actividad que se analiza y en el sistema que ha planificado el uso de las variantes metodológicas para la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT.

Anexo 25

Guía de entrevista a los jefes subordinados al delegado MININT

Objetivo: Obtener información acerca de las formas de organización de la preparación y de las características fundamentales que distinguen la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT.

1. Características fundamentales que distinguen la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT.
2. Criterios sobre la preparación que recibe para su desempeño como jefes subordinados al delegado MININT.
3. El sistema de preparación le ofrece la atención suficiente y necesaria para el desempeño del cargo.
4. Etapas en que se desarrolla la preparación.
5. Sistemática de la preparación.
6. Carácter procesal de la preparación.
7. Articulación de los diferentes contenidos.
8. Distribución de los contenidos y vinculación con las necesidades para la preparación.
9. Instrumentación de la preparación.
10. Combinación de las formas de preparación.
11. Validación de los resultados.
12. Algún otro comentario sobre la preparación.

Anexo 26

Cuestionario de preparación a los jefes subordinados al delegado MININT

Compañero:

En la delegación del MININT Sancti Spíritus se realiza un estudio para el cual sus ideas y sugerencias pueden resultar muy valiosas, por tales razones le invitamos a contestar este cuestionario con sinceridad y precisión.

Debe sentirse en entera libertad para exponer todas sus opiniones. Le agradecemos su colaboración.

Órgano o sistema en que trabaja: _____ Tiempo al frente del mismo: _____

1. ¿Cuáles son, según su criterio, las características fundamentales que distinguen la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT?

2. La preparación que recibe para su desempeño como jefe subordinado al delegado MININT, la considera:

Muy buena ____ Buena ____ Aceptable ____ Regular ____ Insuficiente ____

Argumente su selección:

3. Acerca de las acciones en las que se concreta dicha preparación, señale: En los cursos de los diferentes módulos, los profesores proponen tareas docentes que lo preparan para la actividad de dirección operativa:

Si: _____ No: _____

Las más frecuentes son:

4. El sistema de preparación le ofrece la atención suficiente y necesaria para su preparación para el desempeño del cargo:

Si: _____ No: _____

Su atención se concreta en:

___ Explicaciones detalladas acerca de cómo proceder en el desempeño en la preparación.

___ Lo sustituye en algunas actividades que le resultan muy difíciles.

- ___ Le orienta y evalúa las actividades a desarrollar de manera sistemática
- ___ Conversan acerca de las cualidades personales que deben distinguir a un cuadro.

5. Si fuera a evaluar la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus, a partir de los indicadores que se le ofrecen que calificación le daría a cada uno de ellos. Considere 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo:

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la preparación					
Carácter procesal de la preparación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la preparación					
Combinación de las formas de preparación					
Validación de los resultados					

6. ¿Deseas comentar alguna otra cosa sobre este tema?

Anexo 27

Guía para la observación de la evaluación en las diferentes formas de organización de la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT.

Objetivo: Obtener información acerca de la evaluación que se realiza a las diferentes formas de organización de la preparación (escuelas de cuadros, entrenamientos), de los jefes subordinados al delegado MININT en Sancti Spíritus.

Instrucciones para el trabajo con la guía:

A partir de la observación marque con una cruz la alternativa que se corresponde con el nivel que alcanza la preparación en cada indicador.

1. Muy bajo 2. Bajo 3) Medio 4) Alto 5) Muy alto

Forma organizativa que se observa:

ASPECTOS PARA ORIENTAR LA OBSERVACION	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la preparación					
Carácter procesal de la preparación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la preparación					
Combinación de las formas de preparación					
Validación de los resultados					

Anexo 28
Guía para el análisis de documentos

Objetivo. Comprobar cómo se desarrolló la preparación de los jefes subordinados al delegado MININT.

Indicadores a observar.

1. Particularidades del diagnóstico de los jefes subordinados al delegado MININT para el desempeño de sus funciones.
2. Preparación de acciones para desarrollar en la actividad operativa profesional en función de formar o consolidar las habilidades de dirección.
3. Orientaciones que se brindan para llevar a la práctica las mismas.
4. ¿Qué espacios permiten el desempeño de su plan de desarrollo individual?
5. Comportamiento de los indicadores

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la preparación					
Carácter procesal de la preparación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la preparación					
Combinación de las formas de preparación					
Validación de los resultados					

6. Otros aspectos de interés relacionados con la evaluación del proceso de preparación

Anexo 29

Escala de intervalos

Escala para evaluar las dimensiones e indicadores

No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
1	Sistemático-etápica	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión de etapas • Carácter sistémico de la preparación • Carácter procesal de la preparación 	<p>Cuando los jefes subordinados al delegado MININT fundamentan que las etapas en este semestre no se encontraban precisadas, y que se realizaba de manera continua, lineal y sin cortes.</p> <p>Si plantea que la preparación se realizaba sin obedecer a un sistema previamente concebido y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos para el semestre y tiene carácter áulico</p> <p>Al referirse que la preparación es vista como un momento y no como un proceso.</p>	Muy bajo
			<p>En este caso las etapas del semestre no se encontraban delimitadas,</p> <p>La preparación se realizaba sin obedecer a un sistema previamente concebido y planificado.</p> <p>La preparación es concebida como un momento y no como un proceso.</p>	Bajo
			<p>Cuando las etapas de preparación se programan y analizan en el equipo de trabajo,</p> <p>La preparación se proyecta sobre la base de un sistema pensado y planificado en equipo respetando los objetivos propuestos para el semestre y se lleva a cabo en los locales de preparación y en otros contextos</p> <p>La preparación comienza a entenderse como un proceso</p>	Medio
			<p>Cuando las etapas de la preparación se conciben en equipo atendiendo a un diagnóstico y se realizaban cortes donde se analizaban las barreras y potencialidades.</p> <p>Existe un sistema de preparación pensado y planificado donde participan jefes y subordinados en correspondencia con los objetivos propuestos.</p> <p>La preparación se planifica, organiza y ejecuta</p>	Alto

			como un proceso.	
			<p>Cuando las etapas de preparación se conciben y se realizaban en equipo y existen cortes evaluativos donde se analizan las barreras y potencialidades y las desviaciones que se producen en la preparación.</p> <p>La preparación se realiza de forma intencional y planificada donde participan jefes y subordinados en correspondencia con el diagnóstico y los objetivos propuestos.</p> <p>La preparación se planifica, organiza y ejecuta como un proceso y tiene precisadas los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico)</p>	Muy alto
No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
2	Contenido de la preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Nexo entre los diferentes contenidos • Contenidos que se reflejan • Distribución del contenido 	<p>Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre los diversos contenidos.</p> <p>Los contenidos no se corresponden en su totalidad a un diagnóstico de las necesidades de preparación de los jefes subordinados al delegado MININT en consonancia con la actividad operativa de dirección que realizaban, pues eran solicitados de manera informal.</p> <p>La complejidad e interrelación de los temas eran tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión</p>	Muy bajo
			<p>Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los diversos contenidos.</p> <p>Los contenidos a impartir, no tienen como punto de partida necesidades de superación de los jefes</p>	Bajo

		<p>subordinados al delegado MININT en la actividad específica que estos realizaban, eran solicitados de manera informal.</p> <p>No existe una organización en el nivel de complejidad de los temas eran tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión</p>	
		<p>Se aprovechan algunas potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio.</p> <p>Se considera en alguna medida, las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado MININT, existe en determinados casos la solicitud de la superación según lo establecido</p> <p>Se comienza a organizar los temas considerando una secuencia lógica para su comprensión</p>	Medio
		<p>Se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio.</p> <p>Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado MININT y la solicitud de la superación se realiza según lo establecido</p> <p>Los temas se planifican considerando una secuencia lógica para su asimilación</p>	Alto
		<p>Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio.</p> <p>Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de superación de los jefes subordinados al delegado MININT y se utiliza durante toda la preparación. La solicitud de la superación se realiza según lo establecido y con carácter procesal</p> <p>Los temas se planifican, organizan y ejecutan, considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión.</p>	Muy alto

No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
3	Procedimental	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentación de la preparación • Combinación de las formas de preparación • Validación de los resultados. 	<p>La preparación no se contextualiza.</p> <p>Presencia de mucha teoría y poca práctica e insuficiente vinculación entre ellas. No se tienen en cuenta las diferentes formas de preparación. El enfoque didáctico de la preparación es pobre.</p> <p>No se considera la validación de los resultados y la relación entre los componentes personales y personalizados del proceso pedagógico.</p>	Muy bajo
			<p>La preparación no se contextualiza y ajusta a la labor específica de los jefes subordinados al delegado MININT.</p> <p>Predomina la teoría sobre la práctica. La interrelación entre ellas es insuficiente. Se tienen en cuenta algunas formas de preparación, pero no se combinan adecuadamente. No se concibe apropiadamente el enfoque didáctico de la preparación. No se considera la validación de los resultados y la relación que debe existir entre los componentes personales y personalizados de la preparación.</p>	Bajo
			<p>La preparación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad particular de los jefes subordinados al delegado MININT. La práctica comienza a tomar un papel protagónico. La vinculación con la teoría muestra algunos resultados.</p> <p>Se combinan de forma adecuada algunas formas de preparación. Se concibe de manera más acertada el enfoque didáctico de la preparación.</p> <p>Se validan los resultados, aunque de manera insuficiente, y existe alguna relación entre los componentes personales y personalizados.</p>	Medio
			<p>La preparación se contextualiza, y manifiesta un adecuado ajuste a la actividad particular del ejecutivo. En ella se tiene en cuenta la</p>	Alto

			<p>problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen los jefes subordinados al delegado MININT.</p> <p>Se planifica, organiza y ejecuta las actividades prácticas y su evaluación. Adecuada vinculación de la teoría con la práctica y con el contexto.</p> <p>Se combinan las diferentes formas de preparación</p> <p>Existe una clara concepción en el enfoque didáctico de la preparación. Se tiene en cuenta la validación de los resultados y la relación entre los componentes personales y personalizados del proceso.</p>	
			<p>La preparación se contextualiza, ajusta a la actividad operativa de dirección del ejecutivo. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen los jefes subordinados al delegado MININT. La práctica juega un papel esencial en la preparación. Se enriquece y diversifica la vinculación con la teoría y con el contexto</p> <p>Variadas formas de preparación con carácter de proceso y de forma combinada</p> <p>La preparación parte del adecuado enfoque didáctico. Desde la proyección de la preparación se tiene en cuenta la validación de los resultados y la relación entre sus componentes personales y personalizados.</p>	Muy alto

Anexo 30

Resumen de las evaluaciones por semestres

Semestre enero – junio 2016

No de Sujetos	Dimensiones inicio			Total	Valor	Escala
	I	II	III			
1	1	2	2	5	1	Muy bajo
2	1	1	1	3	1	Muy bajo
3	2	2	2	6	2	Bajo
4	1	1	1	3	1	Muy bajo
5	1	2	1	4	1	Muy bajo
6	1	1	1	3	1	Muy bajo
7	2	2	2	6	2	Bajo
8	1	1	1	3	1	Muy bajo
9	1	2	1	4	1	Muy bajo
10	1	1	1	3	1	Muy bajo
11	1	1	1	3	1	Muy bajo
12	2	2	2	6	2	Bajo
13	1	1	1	3	1	Muy bajo
14	1	1	1	3	1	Muy bajo
15	1	1	1	3	1	Muy bajo
16	2	2	2	6	2	Bajo
17	1	1	1	3	1	Muy bajo

Semestre julio – diciembre 2016

No de Sujetos	Dimensiones inicio			Total	Valor	Escala
	I	II	III			
1	1	1	2	4	1	Muy bajo
2	2	1	1	4	1	Muy bajo
3	1	2	1	4	1	Muy bajo
4	2	2	2	6	2	Bajo
5	1	1	1	3	1	Muy bajo
6	3	3	3	9	3	Medio
7	1	3	1	5	1	Muy bajo
8	2	3	2	7	2	Bajo
9	1	1	1	3	1	Muy bajo
10	2	3	3	8	3	Medio
11	1	1	1	3	1	Muy bajo
12	3	3	3	9	3	Medio
13	1	2	3	6	2	Bajo
14	3	3	3	9	3	Medio
15	1	1	1	3	1	Muy bajo
16	1	1	1	3	1	Muy bajo
17	3	3	3	9	3	Medio

Semestre enero – junio 2017

No de Sujetos	Dimensiones inicio			Total	Valor	Escala
	I	II	III			
1	2	1	2	5	1	Muy bajo
2	3	2	3	8	2	Bajo
3	4	4	4	12	4	Alto
4	3	4	4	11	3	Medio
5	1	1	2	4	1	Muy bajo
6	2	1	1	4	1	Muy Bajo
7	2	1	3	6	2	Bajo
8	3	3	3	9	3	Medio
9	1	3	1	5	1	Muy bajo
10	4	4	4	12	4	Alto
11	4	4	4	12	4	Alto
12	4	4	4	12	4	Alto
13	1	2	2	5	1	Muy bajo
14	2	3	3	8	2	Bajo
15	2	2	2	6	2	Bajo
16	3	4	3	10	3	Medio
17	3	3	3	9	3	Medio

Semestre julio – diciembre 2017

No de Sujetos	Dimensiones inicio			Total	Valor	Escala
	I	II	III			
1	4	5	5	14	5	Muy alto
2	5	5	5	15	5	Muy alto
3	3	5	4	12	4	Alto
4	5	4	5	14	5	Muy alto
5	5	5	4	14	5	Muy alto
6	5	5	5	15	5	Muy alto
7	4	5	5	14	5	Muy alto
8	3	3	3	9	3	Medio
9	2	1	1	4	1	Muy bajo
10	4	5	5	14	5	Muy alto
11	5	5	4	14	5	Muy alto
12	3	4	5	12	4	Alto
13	1	2	5	8	2	Bajo
14	5	4	5	14	5	Muy alto
15	1	3	5	9	3	Medio
16	4	5	2	11	3	Medio
17	5	4	5	14	5	Muy alto

Resumen de los resultados de las variables: antes (intervalo de 4; 20)

No de sujeto	Semestre Enero – junio 2016	Semestre Julio – diciembre 2016	Semestre Enero – junio 2017	Total	Valor	Escala
1	1	1	1	3	1	Muy bajo
2	1	1	2	4	1	Muy bajo
3	2	1	4	7	2	Bajo
4	1	2	3	6	2	Bajo
5	1	1	1	3	1	Muy bajo
6	1	3	1	5	1	Muy Bajo
7	2	1	2	5	1	Muy Bajo
8	1	2	3	6	2	Bajo
9	1	1	1	3	1	Muy bajo
10	1	3	4	8	3	Medio
11	1	1	4	6	2	Bajo
12	2	3	4	9	3	Medio
13	1	2	1	4	1	Muy bajo
14	1	3	2	6	2	Bajo
15	1	1	2	4	1	Muy bajo
16	2	1	3	6	2	Bajo
17	1	3	3	7	2	Bajo

Comparación constatación inicial y final

No de sujeto	Constatación inicial (4;20) (semestre enero 2016 hasta junio 2017)			Constatación final (semestre junio – diciembre 2017)		
	Total	Valor	Escala	Total	Valor	Escala
1	3	1	Muy bajo	14	5	Muy alto
2	4	1	Muy bajo	15	5	Muy alto
3	7	2	Bajo	12	4	Alto
4	6	2	Bajo	14	5	Muy alto
5	3	1	Muy bajo	14	5	Muy alto
6	5	1	Muy Bajo	15	5	Muy alto
7	5	1	Muy Bajo	14	5	Muy alto
8	6	2	Bajo	9	3	Medio
9	3	1	Muy bajo	4	1	Muy bajo
10	8	3	Medio	14	5	Muy alto
11	6	2	Bajo	14	5	Muy alto
12	9	3	Medio	12	4	Alto
13	4	1	Muy bajo	8	2	Bajo
14	6	2	Bajo	14	5	Muy alto
15	4	1	Muy bajo	9	3	Medio
16	6	2	Bajo	11	3	Medio
17	7	2	Bajo	14	5	Muy alto