

## **ANEXO I: GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

**Acción:** Proceso subordinado a un objetivo consciente y específico que se alcanza a largo plazo; la acción se estructura por un contenido, procedimientos y medios para su ejecución. Se concreta en las actividades.

**Actividad:** Se entiende como el proceso mediante el cual el individuo respondiendo a sus necesidades, se relaciona con los objetos de la realidad adoptando determinada actitud hacia ella.

**Cultura General Integral:** Conjunto de valores espirituales y materiales creados por la humanidad en el curso de su historia y que por lo tanto, se transmiten socialmente y en el proceso de dirección educativa.

**Capacitación:** Un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado, que se basa en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral que permita elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección. Tiene como componente fundamental la preparación y superación del graduado no solo en la rama que se tituló sino en su habilitación como directivo.

**Capacitación en el puesto de trabajo:** Es el entrenamiento que se realiza en el propio desempeño de un cargo, se realiza a partir de las actividades del contenido de trabajo y los deberes funcionales de un cargo y debe efectuarse durante la ejecución de la actividad laboral y en el medio que se va a enfrentar.

**Comunicación:** Es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

**Conferencia:** Constituye una forma organizativa del proceso docente educativo en la que se realiza una exposición clara de un contenido teórico científico, con una estructura lógica, armónica y clara, con un enfoque sistémico, puede incluir demostraciones, experimentos y puede apoyarse en la utilización de ilustraciones tales

como. Esquemas, maquetas, gráficos, diapositivas, u otros documentos, los que deben de poseer carácter sistémico.

**Dirección.** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas

**Dirección educacional:** En un sentido amplio, la concreción de la política educativa en un marco organizacional y en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos

**Diagnóstico pedagógico:** Es un proceso continuo, dinámico, sistémico y participativo, que implica efectuar un acercamiento a la realidad misma, pronosticar su posible cambio, así como proponer las acciones que conduzcan a su transformación, concretando estas en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Diagnóstico:** También llamado control, se caracteriza por concebirse como un proceso que establece cómo se está desarrollando lo que ha sido planeado y cuáles son sus resultados hasta un momento determinado o final.

**Dimensión:**... // cada una de las magnitudes fundamentales con que se expresa una magnitud derivada // aspecto, relieve que alcanza una cosa. //... // parámetro que interviene en la determinación de algo.

**Eficacia:** Habilidad para determinar objetivos apropiados:” hacer las cosas correctas”

**Eficiencia:** La habilidad para minimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos organizacionales: “hacer las cosas correctamente”.

**Entrenamiento:** proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada que pone el énfasis fundamental en la actividad de los sujetos y de los colectivos, donde adquieren conocimientos, habilidades en función de objetivos definidos y que se realiza en el puesto de trabajo.

**Educación:** es el resultado de las relaciones sociales que establecen los hombres entre sí, y de las condiciones y el modo de vida en el que está inmerso.

**Ejecución:** Consiste en llevar a la práctica todas las acciones que se acordaron en la etapa de planificación y organizaron en la escuela para dirigir la preparación de las reservas en el puesto de trabajo.

**Estilo:** La caracterización de cómo los principales directivos se comportan en la obtención de las metas de la organización; también abarca el estilo cultural de la organización.

**Evaluación:** Un medio para dirigir el aprendizaje y sirve como diagnóstico, pues permite comprobar que tanto saben los alumnos y también que tanto más podrían aprender; y además analizar posibles causas que pueden haber incidido en las deficiencias o los avances logrados por el alumno.

**Micro universidad:** La escuela es un modelo en su funcionamiento interno, que sea fuente permanente de motivación para los futuros educadores y que se inserta coherentemente en la concepción pedagógica general de la formación docente, en estrecha relación con las sedes universitarias de los Institutos Superiores Pedagógicos y los restantes estructuras educativas

**Procedimientos:** Alternativas de orientación para la actuación ante situaciones que requieran transformación e influyan sobre los procesos de evolución del conocimiento teórico y práctico del individuo en crecimiento y de su grupo de trabajo; deben propiciar la ejecución independiente, con certeza del rumbo a escoger y permitir la apropiación de conocimientos, habilidades, formas de pensar y actuar en un proceso de participación y comunicación activa, en cuyo caso debe posibilitar el crecimiento de las potencialidades individuales en etapas, de modo que se potencie un desarrollo próximo o futuro en un proceso dinámico y natural.

**Prioridad:** Elemento cualitativo que determina la máxima preferencia; se utiliza en planeación o programación para señalar lo que tiene mayor importancia y que por consiguiente requiere de mayor atención.

**Pronóstico Científico:** Entendido como resultado del **Diagnóstico Científico** y dado en un conjunto de juicios hipotéticos sobre el nivel de desarrollo alcanzable en el plano individual y colectivo. Tiene como fin la Previsión Científica, es decir, el conocimiento de

potencialidades que se pueden desarrollar en cada individuo y colectivo, así como a la determinación de las acciones necesarias para que se manifiesten y desarrollen.

**Perfeccionar:** Hacer perfecta o mejor una cosa.

**Preparación:** Acción y efecto de preparar; es el medio utilizado para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.

**Política de cuadros.** Son las concepciones fundamentales acerca del desarrollo de cuadros que reflejan las necesidades objetivas y se expresan en los acuerdos del partido y el gobierno, de una parte, y se derivan, de otra, de las tareas políticas situadas en cada esfera de la construcción del socialismo.

**Reservas:** Es un Recurso Humano seleccionado por su idoneidad y condiciones políticas y morales que se supera y prepara desde y fuera del puesto de trabajo para desempeñar conscientemente una responsabilidad como futuro cuadro.

**Reunión Metodológica:** Es la forma de trabajo docente-metodológica dedicado al análisis, el debate y la adopción de decisiones acerca de temas vinculados al proceso pedagógico para su mejor desarrollo.

**Superación:** Es un proceso continuo y permanente que se desarrolla a lo largo de la vida profesional del docente en ejercicio, y que conlleva un crecimiento profesional y humano en el contexto del entorno social en que se desenvuelve; algunos la dominan formación continua o permanente. En este proceso se incluyen aspectos personales, profesionales y sociales.

**Superación profesional:** Tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural. Sus formas organizativas principales son el curso, el entrenamiento y el diplomado; aunque también se incluyen otras más dinámicas, entre las que se encuentran el seminario, el taller, la conferencia especializada y la auto preparación o autosuperación.

**Variable:** adj. Que puede variar. Inestable, inconstante. En una hipótesis aparecen dos formas de variables: la dependiente y la independiente. Puede el investigador considerar variables ajenas.

**Función de dirección:** Es la facultad, atribución u obligación que incumbe a un sujeto de dirección, para que mediante su ejercicio puedan ser alcanzados los objetivos de dirección de que se trate.

**Factibilidad:** calidad de factible, esto es, lo que puede hacerse.

**Idoneidad:** condición profesional que se alcanza, mantiene y desarrolla mediante un proceso de capacitación continua en el propio ejercicio de las funciones inherentes; se manifiesta en la práctica como: alto grado de integralidad en el ejercicio de sus funciones, gran capacidad de transformación de su objetivo de dirección y alta fidelidad e incondicionalidad con la política trazada, medible por los resultados concretos de la gestión personal.

**Necesidades de capacitación:** Se entiende la diferencia existente entre el desempeño real del dirigente siempre y cuando la brecha se deba a la falta de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades o aptitudes que se resuelven a través de la enseñanza.

**Zona de desarrollo Próximo.** Es la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la solución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración de un compañero más capaz.

**ANEXO II: Matriz de Indicadores**

ANEXO II: Matriz de Indicadores			Métodos			
Variable	Dimensiones	Indicadores	Obs	Enct	Entr.	Prod. activ
La capacitación de los cuadros para preparar a sus reservas en el puesto de trabajo.	1- nivel de preparación de los cuadros para atender la preparación de sus reservas	1.1-Conocimientos para laborar El diagnóstico de necesidades y Potencialidades de aprendizaje.	X	X	X	X
		1.2- Conocimiento de las bases Socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación	X	X		X
		1.3- Conocimiento de los enfoques de capacitación, sus formas en el puesto de trabajo.	X	X	X	
		1.4-Conocimientos para dirigir y elaborar las acciones de preparación de las reservas en los planes individuales.	X	X	X	X
	2- Ejecución del trabajo.	2.1- Determinación de las formas de capacitación a emplear.	X	X		X
		2.2-Planificación y organización.	X	X	X	X
	3- Control y evaluación	3.1- Vías de control.	X	X	X	X
		3.2- Evaluación de los resultados.	X	X	X	X

### **ANEXO. III. Criterio de evaluación de los indicadores.**

#### **Dimensión.1. Nivel de preparación de los cuadros para atender sus reservas.**

**Alto:** Dominan plenamente las vías para orientar el diagnóstico de sus reservas, los componentes en los que se capacitan y los elementos de cada uno.

Dominan plenamente las bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación a dirigentes y sus formas en el puesto de trabajo.

**Medio:** Dominan parcialmente las vías para orientar el diagnóstico los componentes de la capacitación con los elementos que la componen y algunas formas de capacitación en el puesto de trabajo.

**Bajo:** Es muy pobre el dominio que poseen los cuadros, sobre lo que debe hacerse para elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje teniendo en cuenta los componentes y los elementos a atender en cada uno de ellos y los conocimientos teóricos que sustentan la dirección de la capacitación de las reservas en el puesto de trabajo.

#### **Dimensión 2: Ejecución del trabajo**

**Alto:** Si demuestra dominio de los criterios que se tienen en cuenta para determinar cuándo aplicar la rotación o la sustitución por cargo y cómo lo hacen. Si conoce otras formas de capacitación, cómo aplicarlas, y si planifica todo este trabajo en sistema, teniendo en cuenta las etapas del Sistema de Trabajo del MINED. Si al aplicar las formas de capacitación elabora por escrito lo que se debe hacer y se le informa a la reserva. Aplica de manera adecuada los métodos y estilos de dirección.

**Medio:** Si demuestra un dominio parcial de los criterios que permiten determinar cuándo aplicar la rotación o la sustitución por cargos.

Planifica y organiza parcialmente las acciones de capacitación en el sistema de planificación del centro y de igual forma tiene en cuenta las etapas del Sistema de Trabajo del MINED.

No logra en el proceso de dirección al establecer las relaciones de coordinación y subordinación con sus reservas, adecuados niveles de comunicación y aceptables métodos y estilos de dirección.

**Bajo:** Si no demuestra dominio de los criterios que se deben tener en cuenta al aplicar la rotación y la sustitución por cargos y el cómo aplicar otras formas de capacitación en el puesto de trabajo.

Si no incluye las acciones de capacitación en el sistema de planificación del centro y además no tiene en cuenta ninguna de las etapas del Sistema de Trabajo del MINED.

Si aplica métodos y estilos de dirección que entorpecen la comunicación y la motivación para el normal desarrollo de las relaciones de dirección que se establece entre dirigentes y dirigidos.

### **Dimensión 3: Control y Evaluación.**

**Alto:**-Dominan y emplean diferentes vías para el control al proceso de preparación de sus reservas como son: despachos, reuniones, entrevistas, revisión de documentos, visitas de ayuda metodológicas o de inspección. Si se planifican las mismas.

Evalúa con sistematicidad el cumplimiento de las acciones de capacitación diseñadas en los planes individuales de las reservas.

**Medio:** Posee cierto dominio de las vías de control que debe aplicar y las utiliza parcialmente.

Evalúa y registra en ocasiones el desempeño de sus reservas en el cumplimiento de las acciones de capacitación.

**Bajo:** No demuestra dominio de las vías de control que puede utilizar y además no las aplica, ni las planifica.

No evalúa el desempeño de sus reservas a partir del cumplimiento de las acciones de capacitación y no registra las mismas.

**ANEXO IV: Encuesta sobre el nivel de conocimiento de los cuadros para enfrentar la dirección de la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.**

Estimado compañero (a): Con el objetivo de efectuar una investigación se necesita responder con la sinceridad que lo caracteriza el siguiente cuestionario. Le estaremos agradecidos.

Objetivo: Comprobar el nivel de conocimiento que tienen los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.

1. Las vías que le permiten a usted orientar las necesidades y potencialidades de la preparación de sus reservas son: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

a) Explique en qué consiste cada una.

2. Los componentes en los que se capacita la reserva en el puesto de trabajo son: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

2.1 ¿En algunos de estos componentes ha recibido preparación de cómo atender su reserva en el puesto de trabajo?

\_\_\_ En todos.

\_\_\_ En algunos.

\_\_\_ En ninguno.

2.2 ¿Para confeccionar el diagnóstico que le aplica a sus reservas y elaborar las acciones de capacitación, domina los aspectos a tener en cuenta en cada componente?

\_\_\_ En todos.

\_\_\_ En algunos.

\_\_\_ En ninguno.

3. ¿Conoce usted las bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación a dirigentes?

3.1- Bases socio-psicológicas

3.2 -Leyes

3.3- Características

Todos.

Todos.

Todos.

Algunos.

Algunos.

Algunos.

Ninguno.

Ninguno.

Ninguno.

4. Enumere los enfoques de capacitación que se emplean con los cuadros y reservas.

5. Las formas de capacitación empleadas en el puesto de trabajo son: \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

6. ¿Se siente como cuadro de dirección preparado para dirigir el proceso de capacitación de sus reservas en el puesto de trabajo?

Muy Bien.

Bien.

Regular.

Mal

**ANEXO IV A: Resultado de la encuesta aplicada a 23 cuadros, de ellos 6 directores de centros**

No.	Indicadores	Inicial	%	Final	%
1	Conocimiento de las vías que se pueden emplear para orientar las necesidades de capacitación. a) Análisis de las necesidades manifiestas. b) Análisis de las necesidades encubiertas.	2 1	8.6 4.3	19 21	82.6 91.3
2	Conocimiento de los componentes en los que se capacitan a las reservas en el puesto de trabajo. a) Señala el de dirección. b) Señala el técnico profesional. C) Señala el de la defensa. D)Señala el económico	10 9 11 7	43 39,1 47,8 30,4	23 19 16 17	100 82,6 69,5 73,9
2.1	Ha recibido preparación en algunos de los componentes en los que se prepara como cuadro para atender sus reservas en el puesto de trabajo. ___ En todos. ___ En algunos ___ En ninguno	0 0 23	0,0 0,0 100	15 8 0	65,2 34,7 0,0
2.2	Conocimientos de los aspectos que en cada componente se deben tener en cuenta para elaborar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje y las acciones de capacitación. ___ En todos. ___ En algunos ___ En ninguno	0 3 18	0,0 13,0 78,2	20 2 1	86,9 8,6 4,3

3	Bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación a dirigentes.				
	3.1- Bases socio-psicológicas				
	___ En todos.	0,0	0,0	19	82,6
	___ En algunos	4	17,3	6	26,0
	___ En ninguno	19	82,6	0	0,0
	3.2- Leyes				
	___ En todos.	0	0,0	17	73,9
	___ En algunos	0	0,0	9	39,1
	___ En ninguno	23	100	0	0,0
	3,3- Características				
	___ En todos.	0	0,0	18	78,2
	___ En algunos	7	30,4	5	21,7
	___ En ninguno	16	69,5	0	0,0
4	Dominio de los enfoques de capacitación empleados para el trabajo con los cuadros y sus reservas.				
	a) Fuera del puesto de trabajo.	6	26,0	19	82,6
	b) En el puesto de trabajo.	4	17,3	21	91,3
	c) Auto preparación.	4	17,3	16	69,5
	d) No identifican ninguna	9	39,1	0	0
5	Conocimientos de las formas de capacitación empleadas en el puesto de trabajo.				
	a) Rotación por cargos	10	43,4	21	91,3
	b) sustitución en el cargo	11	47,8	22	95,6
	c) Asesoría formal e informal	9	43,4	19	82,6
	d) Intercambio de experiencia	8	34,7	10	43,4
	e) Ayuda metodológica	0	0,0	12	52,1
	f) Proyectos	0	0,0	5	21,7

## **ANEXO V: Encuesta para conocer como los cuadros dirigen el proceso de preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.**

Estimados compañeros. (a): Estamos desarrollando una investigación y deseamos que nos responda con su acostumbrada sinceridad el siguiente cuestionario.

Objetivo. Comprobar si para determinar las formas de capacitación a emplear en el puesto de trabajo los cuadros tienen en cuenta criterios de selección y si se planifica y organiza el trabajo en el sistema de planificación del centro, ejerciendo control y evaluando a las reservas por los resultados de su preparación.

1- Para determinar las formas de capacitación a emplear lo hace a partir de criterios tales como: (Marque con una X).

1.1-La rotación por cargos la realizan las reservas.

a)  Preparadas b)  en preparación.

1.2- La sustitución por cargos la realizan las reservas.

a)  Preparadas b)  En preparación.

1.3- Seleccione el criterio más apropiado. Usted declara sus reservas preparadas. (Marque con una X)

Ha rotado y ha hecho sustitución por cargos en todas las etapas del sistema de trabajo y demuestra en la práctica la capacidad de dirección necesaria.

Ha rotado por uno o varios cargos en algunas de las etapas del sistema de trabajo.

Ha hecho sustitución en el cargo en algunas de las etapas del sistema de trabajo.

1.4- La rotación por cargos se hace. (Marque con una X Su opción).

Al lado del titular del cargo.

Sin encontrarse el titular del cargo.

a) Al aplicar ambas formas de capacitación domina como planificar el contenido de las mismas.  Si  No.

1.5- Usted aplica la asesoría en el puesto de trabajo con sus reservas.

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

a) ¿Domina cómo planificar el contenido de la misma?.

Si  No.

2- ¿Cuándo aplica las formas de capacitación en el puesto de trabajo con sus reservas lo hace teniendo en cuenta las características de las etapas del sistema de trabajo del MINED?

Siempre  a veces  Nunca.

3- Enumere los componentes del sistema de dirección y planificación del centro desde los que atiende en la escuela a la preparación de la reserva.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

4- Mencione las vías de control que utiliza para conocer en nivel de preparación y desarrollo que alcanzan sus reservas en el puesto de trabajo.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

5- ¿Cuándo determina la forma de capacitación en el puesto de trabajo a emplear con sus reservas, le hace entrega por escrito de un programa de trabajo?

Siempre  a veces  Nunca.

6- ¿Cuándo sus reservas concluyen una o varias acciones de preparación discute con ellos su evaluación por escrito y la archiva en el expediente de la reserva?

a) Evaluación por escrito.  Si  No.

b) La Archiva en el expediente del reservista.  Si  No.

**ANEXO VA: Resultados de la encuesta aplicada a los cuadros para conocer como estos dirigen el proceso de preparación de sus reservas. Se les aplicó a 23 cuadros y de ellos a 6 directores de centro.**

No.	Indicadores	Inicial	%	Final	%
1	Criterios que deben conocer los cuadros para aplicar la rotación y sustitución por cargos.				
	La rotación por cargos la realizan las reservas				
1.1	a) Preparadas-----	18	78,2	4	17,3
	b) En preparación-----	5	21,7	19	82,6
	La sustitución en el cargo la realizan las reservas.				
	a) Preparadas-----	7	30,4	18	78,2
1.2	b) En Preparación-----	16	69,5	5	21,7
	Se declara su reserva preparada cuando.				
	a) Demuestran dominio teórico y práctico de los aspectos convenidos en su plan individual por componentes según sus necesidades de aprendizaje.	15	65,2	2	86,9
1.3	b) Han efectuado la rotación y la sustitución en el cargo ajustado a las características del sistema de trabajo y demuestra capacidad de dirección en su desempeño.	8	34,7	22	95,6
	La rotación por cargos se hace.				
	-- Al lado del titular del cargo-----	12	52,1	23	100
	--Sin encontrarse el titular del cargo-----	11	47,8	0	0,0
	a) Al aplicar ambas formas de capacitación. ¿Domina como planificar el contenido de las mismas?				
	Si-----	0	0,0	23	100
1.4	No-----	23	100	0	0,0
	Se aplica la asesoría formal				

	Siempre-----	0	0,0	0	0,0
	A veces-----	9	39,1	16	56,5
	Nunca-----	14	60,8	7	30,4
	a) ¿Domina cómo planificar el contenido de la misma?				
	Si-----	0	0,0	23	100
	No-----	23	100	0	0,0
2	Se tienen en cuenta las etapas del sistema de trabajo del MINED para aplicar y evaluar las formas de capacitación en el puesto de trabajo.				
	Siempre-----	0	0,0	13	56,5
	A veces-----	4	87,3	10	43,4
	Nunca -----	19	82,6	0	0,0
3	Se atiende la preparación de la reserva desde.				
	- Plan temático del Consejo de Dirección-----	4	17,3	12	52,1
	- Consejo de Dirección-----	3	13,3	18	78,2
	- Plan táctico o mensual-----	2	8,6	20	86,9
	- Plan individual operativo del cuadro	1	4,3	19	82,6
	- Ayuda metodológica-----	0	0,0	6	26,0
	- Evaluación mensual y trimestral-----	0	0,0	20	86,9
	- evaluación final del curso-----	7	30,4	23	100
	Plan individual del docente-----	6	26	23	100
4	Vías de control que se aplican para evaluar el desarrollo de las reservas				
	Despachos-----	1	4,3	17	73,9
	Observación y Entrevista-----	3	13,0	13	56,5
	Pruebas diagnósticas-----	19	82,6	23	100
	Evaluación sistemática del plan individual	2	8,6	15	65,2
5	Utiliza el reservista un programa de trabajo cuando aplica las formas de capacitación en el puesto de trabajo.				

	Siempre-----	0	0,0	0,0	0,0
	A veces-----	17	73,9	19	82,6
	Nunca-----	6	26,0	4	17,3
6	Al evaluar el desarrollo de sus reservas en la preparación que reciben, lo hace.				
	Siempre-----	0	0,0	23	100
	A veces-----	23	100	0	0,0
	Nunca-----	0.0	0,0	0	0,0
	a) Por escrito				
	Si-----	0	0,0	18	78,2
	No-----	23	100	0	100
	b) Lo archiva en el expediente de la reserva				
	Si-----	0	0,0	20	86,9
	No-----	23	100	3	13,0

**ANEXO. VI. Entrevista a la reserva de los cuadros, específicamente la primera y segunda reserva de los directores de los centros contemplados en la muestra.**

Estimado compañero. (a): Estamos realizando una investigación y necesitamos que nos responda con sinceridad el siguiente cuestionario, les estaremos agradecidos.

Objetivo: obtener información a través del estado de opinión de las reserva sobre el trabajo desarrollado con ellos en su preparación.

1- En el componente de dirección enumere (2) potencialidades y (2) necesidades de aprendizaje.

2- ¿Conoce usted los elementos que le permiten saber cuándo es una reserva preparada, lista para promover?

3-¿Qué formas de capacitación de carácter práctico en el puesto de trabajo se han desarrollado con usted?

3.1-¿Durante qué espacio de tiempo ha ejecutado las mismas, un día, una semana, un mes, más de un mes

3.2-¿Se discute con usted y se le hace entrega por escrito de lo que debe hacer en las acciones de capacitación de carácter práctico, como la rotación, la sustitución en el cargo o la asesoría formal?

3,3- ¿Recibe una evaluación por escrito de esa capacitación de carácter práctico?

3.4- ¿Ha sido estimulado ante el colectivo laboral de su centro por los resultados de su labor profesional como miembro de la reserva?

4- ¿Se siente motivado en sus funciones como miembro de la reserva de cuadro?

**ANEXO VI A: Resultados de la entrevista efectuada, (aplicada a 20 reservas)  
de los directores de centro contemplados en la muestra.**

No.	Indicadores	Inicial	%	Final	%
1	Reconocen potencialidades-----	0	0,0	20	100
	Reconocen necesidades-----	20	100	4	17,3
2	Conocen los elementos que le permiten estar clasificados como reserva preparadas, listas para ocupar el cargo.	7	30,4	16	80,0
3	Identifican las formas de capacitación prácticas que han desarrollado.				
	a) Rotación por cargos-----	8	40,0	19	95,0
	b) Sustitución por cargos-----	4	17,3	10	50,0
	c) Asesoría formal-----	2	8,6	8	40,0
	d) Entrenamiento-----	8	34,7	12	60
	e) Ayuda metodológica-----	0	0,0	6	30,0
	f) Proyectos de investigación-----	0	0,0	0	0,0
	g) Tutoría-----	2	8,6	4	17,3
3.1	Lo ha efectuado por espacio.				
	a) De un día-----	3	13,0	7	35,0
	b) menos de un mes-----	5	21,7	0	0,0
	c) Una semana-----	2	8,6	13	65,0
	d) Un mes-----	0	0,0	0	0,0
	e) más de un mes-----	0	0,0	0	0,0
3.2	Al desarrollar las acciones de carácter práctico como la rotación, la sustitución y la asesoría formal.				
	a) Reconocen que se le hace entrega por escrito de lo que deben hacer.	0	0,0	14	70,0
	b) Admiten que se valora con ellos por escrito, el plan previsto.	0	0,0	16	80,0
3.3	Reconocen que se les entrega por escrito una	0	0,0	16	80,0

	evaluación de las acciones prácticas.				
3.4	Han sido estimulados ante su colectivo laboral por el desempeño como reserva de cuadros.	3	13,3	17	85,0
4	Reconocen que están motivados como miembros de la reserva de cuadros.	6	26,0	18	90,0

**ANEXO VII. Observación de las formas de actuar de los cuadros y reservas en el proceso de dirección al establecerse las relaciones de coordinación y subordinación.**

Objetivo: Comprobar si al establecerse las relaciones de dirección de coordinación y subordinación de los cuadros con sus reservas se alcanzan niveles positivos en la utilización de los métodos y estilos de dirección, la motivación y la comunicación que se establece.

Indicadores:

Dirección o mando.

Guía de observación.

1. ¿De los métodos de dirección los cuadros emplean los socio-psicológicos en las relaciones de comunicación con sus reservas?

\_\_\_ Siempre.

\_\_\_ A veces.

\_\_\_ Nunca.

a) De ellos se emplea la:

- Explicación \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

-Persuasión \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

-Argumentación \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

2. Al establecer las relaciones de coordinación y subordinación se pueden apreciar los estilos de dirección:

-Democráticos \_\_\_\_\_

-Autoritario \_\_\_\_\_

-Paternalista \_\_\_\_\_

-Burocrático \_\_\_\_\_

-Espontáneo \_\_\_\_\_

3. En las actividades observadas los cuadros logran con sus reservas.

a) ¿Una participación activa?

\_\_\_ Siempre.

\_\_\_ A veces.

\_\_\_ Nunca.

b) ¿Imponen criterios?

\_\_\_ Siempre.

\_\_\_ A veces.

\_\_\_ Nunca.

c) ¿Se aprecia un papel pasivo?

\_\_\_ Siempre.

\_\_\_ A veces.

\_\_\_ Nunca.

**ANEXO VII A: Resultados de la guía de observación dirigida a 7 actividades entre ellas Consejo de Dirección, Reuniones Departamentales o de ciclo, Consejos Técnicos y Despachos.**

No.	Indicadores	Inicial	%	Final	%
1-	De las actividades visitadas se utilizan los métodos socio psicológicos en-----	2	28,0	6	85,7
	a) De estos métodos son empleados en mayor cuantía				
	- Explicación-----	3	42,8	4	57,1
	- Persuasión-----	0	0,0	6	85,7
	- Argumentación-----	0	0,0	7	100
	- Convencer-----	6	85,7	2	28,5
	En las relaciones de comunicación y subordinación prevalecen los estilos.				
	- Democrático-----	3	42,8	7	100
	- Autocrático-----	6	85,7	1	14,2
	- Paternalista-----	6	85,7	2	28,5
	- Burocrático-----	7	100	1	14,2
	- Espontáneo-----	4	57,1	0	0,0
2	Estilo comunicativo con las reservas.				
	a) De las actividades observadas se aprecia una participación activa de los miembros de la reserva en.-----	3	42,8	6	85,7
	b) Se imponen criterios en-----	6	85,7	1	16,6
	c) Se mantiene un papel pasivo en -----	4	57,1	1	14,2

**ANEXO VIII: Estudio de los productos de la actividad: revisión del sistema de planificación del centro, con énfasis en los planes temáticos del consejo de dirección (actas, planes individuales y planes tácticos del mes).**

Objetivos: Comprobar si las acciones de capacitación que los cuadros acometen con sus reservas se incluyen como parte del trabajo en el sistema de dirección y planificación de la escuela.

1. Dirección y planificación.

- a) Plan temático del Consejo de Dirección.
- b) Acta del Consejo de Dirección.
- c) Plan táctico del mes.
- d) Plan individual operativo del cuadro.
- e) Cortes evaluativos.
- f) Expedientes de las reservas.
- g) Instrumentación de los Lineamientos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para reforzar el trabajo con las reservas de los cuadros.

2. Muestreo del diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje aplicado a la reserva y la elaboración de las acciones de capacitación en los planes individuales de los reservistas tener en cuenta su carácter personalológico.

3. Comprobar si se planifican vías de control como, la observación el despacho, la entrevista, las reuniones, la revisión de documento.

4. Revisar si está elaborado el cronograma y programa para el desarrollo de las formas de capacitación sobre todo las de carácter práctico.

## **ANEXO VIII A: Resultados alcanzados:**

**Pregunta 1.** Fueron revisados en distintos momentos del curso en los meses de noviembre-enero y marzo del 2007, 5 planes temáticos de los consejos de dirección, e igual cantidad de actas de este órgano, 5 planes tácticos del mes y operativos de los cuadros así como los cortes evaluativos de las reservas. Se comprobó que de forma general se atiende la política de cuadros con tareas aisladas y en ninguno de los casos se incluye en el sistema de planificación revisado la atención a la preparación de las reservas partiendo de la puesta en práctica de las formas de capacitación en el puesto de trabajo, es muy limitado el seguimiento que los cuadros aseguran desde sus planes individuales operativos al proceso de preparación y auto preparación de cada reserva. En los cortes evaluativos de los reservistas y del cuadro no se tiene en cuenta para los primeros como cumplen la preparación prevista según el diagnóstico y a los segundos como atienden esa preparación y que les falta para hacerlo mejor.

**Pregunta 2.** Se revisaron 20 planes mensuales e igual cantidad de los diagnósticos de necesidades y potencialidades de aprendizaje aplicados, en este caso solamente en cuatro de ellos se incluyen los cuatro componentes en los que se preparan los cuadros y sus reservas y la mayoría no aborda los elementos necesarios en cada uno de ellos y los planes individuales solamente en seis se pudo apreciar cierta correspondencia con los resultados del diagnóstico, solamente se diagnostican necesidades, en tres planes se contempla la rotación por cargos y en ninguno la sustitución u otras formas de capacitación en el puesto de trabajo. Para nada se tiene en cuenta las características de las etapas del Sistema de Trabajo del MINED al planificar y organizar el desarrollo de la preparación de las reservas en la escuela.

**Pregunta 3.** En los planes de trabajo del mes revisados en total seis, no se pudieron encontrar vías de control planificadas por los directores y su estructura para el seguimiento a la preparación de las reservas, tales como, Observación de actividades, despachos, entrevistas, reuniones, revisión de documentos entre otras.

**Pregunta 4.** Se pudo comprobar en la revisión de la documentación que no se elabora en ningún caso un cronograma para aplicar las formas de capacitación en el puesto de

trabajo y mucho menos un programa que establezca los pasos metodológicos a seguir para su realización, con énfasis en los más usados como son la rotación y la sustitución en el cargo así como la asesoría formal, lo que sucede esencialmente, por no contar los cuadros con el conocimiento de cómo hacerlo en la práctica.

## **ANEXO IX: Ejemplo de como puede elaborarse el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje por parte de los cuadros para su reserva.**

Objetivo: Ejemplificar como elaborar las pruebas diagnósticas para aplicar a las reservas en el puesto de trabajo según los componentes en los que estos se preparan.

### COMPONENTE DE DIRECCIÓN

- 1- ¿Qué entiende usted por dirección educacional?
- 1.1- ¿Qué elementos integran el proceso de dirección en la escuela?
- 1.2- Enumera los métodos y estilos de dirección que conoce.
- 1.3- ¿Cuáles son las fases para el desarrollo de una reunión?
- 1.4- Menciona las funciones básicas del ciclo directivo.
- 1.5- ¿Cuáles son las vías del trabajo metodológico en la escuela?
- 1.6- Menciona las formas del control que se pueden aplicar en la escuela.
- 1.7- ¿Cuáles son los órganos de dirección y técnicos en su escuela? Explica la función de uno de ellos?

### TÉCNICO PROFESIONAL

1- ¿Cuál es la vía principal en la escuela para educar e instruir al alumno? ¿Por qué?

2.1- El dominio que usted tiene de las asignaturas que imparte es:

Metodológico: B\_\_\_ R\_\_\_ Mal\_\_\_

Contenido: B\_\_\_ R\_\_\_ Mal\_\_\_

a) Las asignaturas que más le preocupan son:

2.1- Al preparar una clase las funciones didácticas que más difícil le es desarrollar son:

2- Cómo jefe de departamento o de ciclo se le hace más difícil (Marque con una (X)).

\_\_\_ Preparar y conducir una reunión.

\_\_\_ Visitar y analizar una clase.

\_\_\_ Preparar y conducir una actividad metodológica.

\_\_\_ Controlar al personal bajo su mando.

\_\_\_ Evaluar al personal docente.

a) En los señalados por usted. Explique.

#### DEFENSA.

3- ¿Conoce usted los documentos que norman el trabajo para la defensa en la escuela?

3.1- Explique cómo usted planifica un día de la defensa en la escuela.

3.2- Las situaciones excepcionales que pueden declararse en el país son \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y\_\_\_\_\_.

3.3- Ante un ciclón de gran intensidad cuáles son las fases que se declaran y en cuál de ellas se debe iniciar la evacuación.

3.4- ¿Qué elementos priorizados atiende y protege la Defensa Civil?

3.5- ¿Conoce usted la documentación que lleva la escuela en este sentido?

#### ECONÓMICO

4-¿Qué atiende este frente en su escuela? (Según el tipo de centro).

4.1- ¿Cómo se ejerce el control de los recursos materiales financieros y humanos?

4.2- ¿Qué es el plan de prevención de la escuela?

a) ¿Para qué se elabora?

4.3- ¿Has recibido preparación económica y jurídica? SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

4.4- ¿Cómo cree usted que se debe atender este tema desde los órganos de dirección del centro?

**ANEXO X: Sugerencia de los temas por componente que deben tener en cuenta los cuadros al elaborar las acciones de capacitación que serán incluidos en los planes individuales de la reserva.**

*Dirección educacional.*

- El proceso de dirección y la dirección del proceso docente educativo.
- Dirección y planificación estratégica. Dirección por objetivo.
- Dirección en valores.
- El ciclo directivo en la escuela, los órganos de dirección y técnicos.
- El sistema de trabajo del MINED.
- El Convenio Colectivo de Trabajo y los planes individuales.
- Métodos y estilos de dirección, las técnicas de dirección.
- Incluir en este componente la rotación y la sustitución por cargos, así como la asesoría y tutoría.
- La política de cuadros y sus documentos rectores (especificar) Decreto Ley 196-. (Sistema de trabajo con los cuadros) y Lineamientos e indicaciones del (CECM) sobre política de cuadros de 1997 y su actualización referido al trabajo con la reserva.

*Técnico y profesional*

- Los planes y programas de estudio que imparte o dirige.
- El trabajo científico metodológico.
- Estudio de los documentos normativos y metodológicos de la educación que se trate. (Especificar el tema o los temas y no el documento completo).
- Proyectar aquí la superación fuera del puesto de trabajo, postgrados, diplomados, cursos etc.

- Proyectos de investigación dirigidos al proceso de dirección. (Banco de problemas del centro).

#### Preparación para la defensa

- Tareas dirigidas a la planificación, organización y evaluación de un día de la defensa en la escuela.
- Estudio dirigido a los programas en tiempo de guerra, plan contra catástrofe y desastres naturales.
- Atención al trabajo pioneril. Categorización.
- El programa de Defensa Civil en la escuela.
- Formas de evacuación del centro.
- Funcionamiento del órgano de preparación para la defensa, su estructura en la escuela.
- Ley Nacional de la Defensa. (Especificar los temas objetos de estudio o debate según su proyecto).

#### Preparación económica.

- El Manual de Procedimientos (especificar contenido) de no existir el documento instrumentar su estudio dirigido por los cuadros encabezado por el director del centro en sesiones colectivas.
- Funcionamiento de los almacenes (BMV) y (BME).
- Medios básicos y áreas de responsabilidad, su control.
- Áreas de autoconsumo.
- Movimiento de centros listos.
- Disciplina laboral (control mensual de asistencia).
- Funcionamiento de la cocina-comedor (centros internos y seminternos)
- Actividad contable del centro, participar en los activos de contabilidad.

- Ejecución y control del presupuesto.
- R/Ministerial 297/03. Su aplicación. Plan de Prevención en la escuela.

Los temas que el autor propone constituyen elementos recopilados a partir de seminarios de preparación para entrenadores de cuadros efectuados en la provincia de las Tunas y de documentos entregados por esta instancia a tales efectos y otros que se adicionan a partir de la experiencia personal y la revisión de los documentos normativos de la Política de Cuadros y el Ministerio de Educación, estos podrán ser enriquecidos en la práctica según las necesidades de aprendizaje y potencialidades existentes en la reserva, convirtiéndolo en acciones concretas de auto estudio, estudio colectivo para el debate entre todas las reservas, a través del trabajo en equipo y intercambios de experiencias, precisando el tema, la bibliografía y la vía de control y evaluación. Poner énfasis en el carácter práctico para la salida de cada componente, teniendo en cuenta entrenar a las reservas para que aprendan las funciones y habilidades directivas *haciendo, pensando y creando.*

**ANEXO XI: Ejemplo del cronograma que pueden elaborar los directores de centro para facilitar la organización y control de la aplicación de las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo.**

		Meses del curso						
Cargos catalogados cuadros	Rservas.	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Director del centro.	1- XX	Rotac. 1sem.	Rotac. 2sem.	Rotac 3sem.	Sust 1sem	Sust 2sem		Sust 3sem
	2- XX					Asesoría 1semana	Sust. 2sem	
	3- XX	Sust 2 sem			Asesoría 3ra semana			
Subdirector Docente	1-XX	Rotac 1sem	Sust 2 sem			Asesoría 3ra sem		
	2- XX			Rotac 1sem	Rotac 2sem	Rotac 3sem		Sust 1sem
	3-XX						Asesoría 1 mes.	
Subdirector de Admón.	1-XX	Rotac 1sem	Rotac 2sem	Rotac 3sem		Sust 1sem	Sust 2 sem	Sust 3sem
	2-XX				Asesoría 1 mes.			
	3- XX		Sust 1sem	Sust 2 sem		Sust 3sem		

**Nota:** Este cronograma debe proyectarse y ejecutarse teniendo en cuenta las características de las tres etapas del Sistema de Trabajo del MINED. Evaluar esencialmente el desempeño de las reservas en la capacidad y la gestión de dirección.

- Debe incluir todos los cuadros con que cuenta el centro y todas sus reservas, diversificando las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo.
- Debe ser aprobado en el consejo de dirección, puede ser elaborado para el curso o un semestre y puede ser susceptible a cambios previa consulta con el reservista.
- Mensualmente se deben incluir estas afectaciones en los planes tácticos del mes evitando así las improvisaciones en la aplicación de estas indispensables formas de capacitación en el puesto de trabajo.

## **ANEXO XII: Las Funciones de dirección y el Sistema de Trabajo del MINED, las características de sus etapas ajustadas a los requerimientos de la investigación.**

Según Pedro Murguezia (1986), Las Funciones de dirección constituyen la facultad, atribución u obligación que les incumben a los sujetos de la dirección, para que mediante su ejercicio puedan ser alcanzados los objetivos de dirección de que se trate.

Planificación. Consiste en determinar con anticipación los objetivos y acciones que permitan satisfacer las necesidades definidas, así como determinar los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo necesarios para alcanzar las metas propuestas. En esencia la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, planificar es decidir con anticipación lo que ha de hacerse, cómo, cuándo y dónde hacerlo y quién lo ha de hacer y con qué. Orlando Carnota Lauzán. (1985). Curso de administración para dirigentes. Documento en soporte magnético.

Organización: Consiste en crear la red de relaciones de organización que asegure, ante todo, la integridad del sistema que se dirige, la correlación orgánica más eficaz de sus componentes y las convenientes relaciones de coordinación y de subordinación entre ellas. Orlando Borrego Díaz. (1989). La ciencia de Dirección. Documento en soporte magnético

Dirección: Es la función que trata sobre el ejercicio de la autoridad, sus técnicas y las condiciones que debe tener un individuo para mandar y hacerse obedecer por los subordinados. Es la forma en que se guía y orienta el trabajo del grupo. Incluye, además, el arte de motivar, ayudar y desarrollar a los subordinados, así como la supervisión del trabajo. Orlando Borrego Díaz. (1989). La ciencia de Dirección.

Control. Consiste en determinar si la actividad o tarea realizada o en ejecución se efectuó o efectúa de acuerdo con lo previamente establecido, o si el estado del sistema en un momento dado se corresponde con el estado deseado o normal, con la finalidad de corregir o evitar las desviaciones. Pedro Murguezia. (1986). Teoría General de la Dirección. Documento en soporte magnético.

Si se considera que las funciones de dirección que conforman el ciclo directivo y que fueron anteriormente conceptualizadas, alcanzan su materialización en nuestras

instituciones educativas como parte inseparable de la efectividad con que se aplican en el Sistema de Trabajo del Ministerio en los centros docentes, se convierten entonces en herramientas importantes para la aplicación de las acciones que se proponen para resolver el problema planteado en la investigación, entendiéndose por sistema de trabajo de la escuela según la experiencia personal del autor a todo lo relacionado con la planificación, organización y ejecución de los órganos de dirección y técnicos, sus planes temáticos, la planificación mensual, el desarrollo del trabajo científico - metodológico, la calidad de la clase, la organización escolar y la evaluación y seguimiento al cumplimiento de los planes individuales de preparación y desarrollo del personal docente, sobre la base de la dirección por objetivos, el diagnóstico y el pronóstico científico, la planeación estratégica y la apertura a la sociedad donde se incluye la capacitación de los cuadros y la preparación de las reservas en el puesto de trabajo, a diferencia de los restantes autores. El Dr. Sergio H. Alonso Rodríguez (2002) considera que el sistema de trabajo no es más que uno de los subsistemas generales que conforman el sistema de dirección, principalmente, integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen su cumplimiento y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección que se establecen.

El estudio de la concepción del sistema de trabajo como subsistema del Sistema de Dirección, permitió arribar a la conclusión de que las acciones que se desarrollen con los miembros de la reserva para su preparación, pueden ser perfeccionadas si se conciben y ejecutan como parte de la dinámica general del sistema de trabajo de cada institución escolar, por tanto bajo la conducción personal de sus principales cuadros.

Aunque se precisan las etapas, para una mejor comprensión y organización del trabajo que de manera organizada debe realizarse con la progresiva preparación de las reservas, estas según la opinión del autor no constituyen, un esquema rígido en su materialización, pues en la ejecución de cualquier actividad que se ejecuta en la escuela dirigida a la preparación de la reserva se evalúa, se controla y a partir de los resultados que se obtengan en dicha retroalimentación se trabaja en el rediseño de la planificación que aparentemente se ejecuta en la primera semana del mes. Etapas del

sistema de trabajo: 1ra: análisis previo de la capacidad de dirección, 2da: desarrollo de la capacidad de dirección. 3ra: análisis posterior a la capacidad de dirección.

Explicación necesaria de cada etapa según criterios del investigador, ajustado a las necesidades de la investigación que se presenta.

Durante la primera etapa: coincidente en la escuela con la primera semana del mes donde recae el mayor peso en la planificación. El director junto a su estructura de dirección actualizará el (diagnóstico) toda la información que posee sobre el estado real del cumplimiento de las acciones de preparación y superación teóricas y prácticas concebidas en el plan individual de desarrollo y el plan de trabajo mensual.

Planifica: las tareas derivadas de los planes de desarrollo individual para cada reserva esencialmente relacionadas con su preparación.

Coordina: las acciones de carácter práctico (rotación y sustitución por cargos que se van a ejecutar, tutoría, asesoría, entrenamiento. (Plan mensual).

Prepara a los miembros del consejo de dirección sobre todo aquellos que son cuadros para enfrentar las tareas previstas con las reservas (plan individual) y organiza: los niveles de participación en las acciones de dirección o de carácter metodológico de los reservistas en la segunda etapa.

Se desarrollan las reuniones de los órganos de dirección y técnicos donde se debe evaluar con regularidad el avance, estancamiento o retroceso de cada reserva y ha propuesta del autor se sugieren incluir rendiciones de cuenta de los cuadros y de los miembros de la reserva, en dos o tres ocasiones en el curso ante el consejo de dirección como órgano rector del trabajo en la escuela.

La segunda etapa: Recae con mayor peso, aunque no absoluto en la segunda y tercera semana del mes efectuándose las acciones de control planificadas en función del proceso docente educativo y la materialización del trabajo metodológico, esencialmente a través de la clase y se desarrolla la preparación metodológica, Integrando a dicho proceso las reservas donde por supuesto se incluyen la Pre- reserva especial Pedagógica (PRE - R.E.P) y la Reserva especial Pedagógica. (REP) ya graduada, cantera principal de la reserva de cuadros. Durante todo este proceso los cuadros,

esencialmente el director observa, controla y evalúa el desarrollo de la capacidad y gestión de dirección de sus colaboradores (Reservas).

En la tercera etapa: Coincidente generalmente con la cuarta semana del mes, se determinan las regularidades en el trabajo efectuado, se evalúa el desempeño de cuadros y reservas precisando nuevas necesidades y se definen las potencialidades para enfrentar el proceso de dirección en correspondencia con el cargo para el que se entrena dejando memoria escrita archivada en el expediente de cada reservista.

### ANEXO XIII:

Resultados del impacto alcanzado con la capacitación de los cuadros reflejados en las reservas.  
(anexo XIII).

