

**ACCIONES ENCAMINADAS A CONTRIBUIR CON LA  
CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS, PARA DIRIGIR LA  
PREPARACIÓN DE SUS RESERVAS EN EL PUESTO DE  
TRABAJO**

**AUTOR. Msc Ramón González García**

**TUTORES. Julio Gómez Moldes**

**Migdalia González Quintero**

UNIVERSIDAD VLADIMIR ILICH LENIN  
LAS TUNAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS  
Institución: Sede Universitaria "Cándido González Horta".

Municipio Colombia, Las Tunas Cuba.

**Las Tunas**

**2010**

La preparación de la reserva es una tarea principal para los cuadros educacionales y tiene como objetivo desarrollar en cada institución docente con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros jóvenes con los más experimentados, para garantizar la continuidad de la dirección educacional en los diferentes territorios del país. Como aspecto necesario se debe perfeccionar la capacitación de los cuadros con la calidad que se requiere, e ahí la importancia del tema investigativo, que tiene como objetivo la propuesta de un diseño de acciones que contribuyan a la capacitación de los mismos para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, a partir del conocimiento y aplicación de los principios pedagógicos, la dirección educacional, las bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación, para atender el aprendizaje de los cuadros y sus reservas, acorde con sus necesidades y potencialidades. La significación práctica se centra en el propósito que encierra el objetivo de la investigación. Se pudo constatar al término de la puesta en práctica de las acciones diseñadas que las mismas condujeron a los cuadros, con énfasis en los directores de centro al elevar sus conocimientos para enfrentar la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo y proyectar las acciones con ese fin y tener en cuenta su instrumentación a partir de una adecuada planificación, organización, mando, control y evaluación del desempeño de cada reserva.

## **INTRODUCCIÓN**

La calidad de la educación en el mundo globalizado actual y cómo alcanzarla es un verdadero desafío para los gobiernos, pedagogos, psicólogos, directivos y demás profesionales que desde las perspectivas de sus actividades tienen esta alta responsabilidad para ocupar un lugar digno en el siglo XXI.

Para materializar la calidad de la educación, la formación de directivos altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica en todos los países. En el caso de los latinoamericanos, este fenómeno adquiere mayor relevancia porque requieren dirigentes ágiles, arriesgados y competentes para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo, procesos que les exigen no sólo enormes esfuerzos, sino también alta dosis de dinamismo y creatividad en la gestión de dirección para subsistir como naciones libres e independientes frente a las potencias imperialistas. La V Conferencia Iberoamericana de Educación celebrada durante 1995 en Bariloche, Argentina, reconoció la urgencia de mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos para elevar la calidad de la educación.

En el caso de Cuba, la complejidad que emana de las tareas de la construcción del Socialismo, el desarrollo económico, político y social, el programa científico técnico, la aplicación de modernas tecnologías, el aumento de la cultura y la conciencia política del pueblo exige la elevación del nivel de dirección lo que depende en gran medida de la labor de los cuadros.

En este contexto se hace necesario desarrollar un profundo programa educacional, que hoy se revitaliza a través de transformaciones en las distintas educaciones con el objetivo de dotar a la población cubana de una cultura general integral que le permita continuar el camino de la Revolución.

Para lograrlo se necesita elevar la preparación y estabilidad de los cuadros, de este modo se logrará una mejora sistemática de la calidad de su gestión y en específico, su competencia para atender lo relacionado con la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, que tiene como base el movimiento de la Pre-Reserva Especial Pedagógica, Técnica y la Reserva Especial Pedagógica ya graduada, aspecto que se encuentra entre las prioridades de la estrategia para la formación de los cuadros

jóvenes que garanticen el relevo en el sector educacional, lo que está legalmente instrumentado en la Carta Circular 12/ 2002 del MINED.

Lo que avala la importancia que asume el proceso de capacitación en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los cuadros en el municipio de Colombia para atender la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo y garantizar la estabilidad en el completamiento de la plantilla de cuadros en el territorio. La escuela actual, fruto de la Tercera Revolución Educacional, no sólo requiere de cuadros que organicen y controlen la actividad de dirección, sino que ejerzan una profunda acción pedagógica sobre todo los maestros y los miembros de la reserva para garantizar la calidad de los servicios educacionales. Lo que hace posible cumplimentar el fin de la política educacional cubana.

En Tesis y Resoluciones sobre Política Educacional emanadas del I Congreso del Partido Comunista de Cuba se expresa de la siguiente manera: "...Formar las nuevas generaciones y a todo el pueblo en la concepción científica del mundo, es decir, la del materialismo dialéctico e histórico; desarrollar en toda su plenitud humana las capacidades intelectuales, físicas y espirituales del individuo, convertir los principios ideopolíticos y morales comunistas en convicciones personales y hábitos de conducta diaria..." (1)

La Revolución ha probado su madurez y capacidad para materializar lo expresado en Tesis y Resoluciones sobre Política Educacional acerca del fin de la educación, lo que ha contribuido de manera decisiva a preservar las conquistas de más de cuatro décadas y realizar transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, en este sentido la actividad de los cuadros educacionales requiere de altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber que condicionen su diario comportamiento. Lo que alcanza plena vigencia en las palabras de Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba acerca de lo que significa dirigir al expresar "...Dirigir es en primer lugar exigir, desde la base hasta los niveles superiores. No se puede dirigir y controlar y a la vez ser tolerante, desempeñar el papel de "buena gente" como suele decirse

popularmente. Exigir conlleva controlar, educar, orientar, prevenir y hacer cumplir lo dispuesto...” (2).

La concepción del Che de que “...Es el Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución.....”(3), ha sido demostrada por el propio devenir histórico, la valoración y trascendencia del cuadro de dirección en la sociedad cubana crece en la misma medida en que son mayores las tareas, más complejos los problemas y más difíciles las condiciones en las que se desarrolla el país, pues de la labor de los cuadros dependen en gran medida los éxitos de las diferentes esferas del trabajo, lo que se reafirma al enunciar uno de los principios que rige la política de cuadros, el que plantea “...En cada cargo debe estar en cada momento el cuadro que más capacidades y condiciones tenga para desempeñarlo...” (4).

Para lograrlo la capacitación de los cuadros educacionales y sus reservas debe ser una actividad organizada, permanente, progresiva y tener como propósito dotarlos de conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos cohesionados, eficientes y comprometidos con los resultados que la sociedad demanda de la Educación.

En correspondencia con ello se justifican las acciones dirigidas a uno de los objetivos estratégicos del sistema de trabajo con los cuadros, este establece que: “...La selección y formación de la reserva es una de las principales tareas del trabajo con los cuadros. Su objetivo es desarrollar el potencial de dirección que garantice la renovación de la cultura, estilos y técnicas de dirección y la preparación general, específica teórica y práctica indispensable para el desempeño de un nuevo cargo, así como la necesaria continuidad de la dirección....” (5). Lo que requiere del cuadro una esmerada dedicación para atender con efectividad el proceso de preparación de sus reservas en el puesto de trabajo a partir de una correcta aplicación de los distintos enfoques, formas y métodos que para ello se emplean, por lo que se precisa la necesidad de elevar la preparación de los cuadros. Es importante destacar que la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del Ministerio de Educación se rige por los Lineamientos Generales e Indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, según acuerdos del 29 de julio de 1997, lo que asegura su condición legal y estatal.

El principal entrenador de cuadros y reservas es el jefe de cada nivel, su ejemplo, sus métodos y estilos de dirección, así como la adecuada comunicación que logre con sus subordinados, es la mejor escuela para todos, donde alcanza vigencia la frase de nuestro Héroe Nacional José Martí. Al expresar "... Al venir a la tierra todo hombre, tiene derecho a que se le eduque y después en pago, el deber de contribuir a la educación de los demás..." (6). El análisis histórico -lógico de cómo ha transcurrido en las últimas décadas, (tras el triunfo revolucionario del Primero de enero de 1959), La capacitación de los cuadros, revela la presencia de una prioridad y voluntad hacia tales fines.

Los componentes en los que se preparan los cuadros y reservas están contemplados en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno ellos son: Preparación para la Defensa, Técnica y Profesional, Económica, Dirección científica y el desarrollo de la Preparación Política Ideológica como Estrategia Maestra del Ministerio de Educación.

Las acciones de capacitación desarrolladas con los cuadros por su concepción y ejecutoria en la actualidad, no garantiza en el grado necesario, el nivel de conocimientos y habilidades que requieren tener los directivos, esencialmente los directores de centro para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo. Los resultados de un estudio diagnóstico iniciado en los cursos 2005-2006 y 2007- 2008 en el municipio de Colombia, provincia de Las Tunas y la propia experiencia del autor permitieron identificar como manifestaciones fundamentales de insuficiencias, las siguientes:

- No se cuenta con una proyección adecuada de la preparación en el puesto de trabajo con la reserva, que parta de considerar el diagnóstico del estado actual como el punto de partida que atiende las necesidades y potencialidades de aprendizaje, así como su correcta confección y aplicación.
- No existe al alcance de los cuadros una base material actualizada sobre los contenidos que se necesitan conocer para iniciar y desarrollar la preparación de las reservas en el puesto de trabajo.
- No se materializa una correcta planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la preparación de las reservas en el puesto de trabajo.

- En las actividades colectivas de preparación con los cuadros, no se aprovechan suficientemente las posibilidades que ofrecen las experiencias positivas acumuladas en la preparación que ejercen los cuadros con sus reservas.
- En el dominio que tienen los cuadros sobre las distintas formas, métodos y enfoques de la capacitación en el puesto de trabajo.

Aunque los esfuerzos realizados en la capacitación de los cuadros en el municipio, durante estos años dejaron una huella innegable en su formación general, las acciones desarrolladas para preparar a estos con el objetivo de capacitar a sus reservas en el puesto de trabajo y el efecto alcanzado demuestran que estas no han sido suficientes y no siempre han tenido a los directores de centro como las persona que garantizan la adecuada dirección de lo que se realiza en la escuela en este sentido.

Las mayores dificultades con la estabilidad de los cuadros se localizan en el IPUEC Anacaona, el que se incluye en la muestra y se prioriza en la atención que se le presta.

En el estudio bibliográfico realizado al tener como referencia la experiencia internacional, especialistas del área capitalista como), Hans (1997), Boulden (1985), Peters y Austin (1987), revelan en sus análisis la esencia de ese sistema al considerar al cuadro como una mercancía y su preparación la vía para incrementar sus recursos financieros. Omarov (1984) y autores cubanos como. Borrego (1989), Barreiro (1990), Bermúdez (1983) F. Rodríguez (1990), Encinosa (2004), Valiente (2001), Alonso (2003), Pino Guzmán (2005) y Gómez (2002), entre otros abordan valiosas ideas sobre los métodos y estilos de dirección y su influencia en los sistemas organizativos, así como importantes trabajos sobre la capacitación a dirigentes, reservas y la Reserva Especial Pedagógica esencialmente dirigidos a la cultura general de dirección y la preparación técnico profesional.

Los análisis efectuados relacionados con el campo de acción están dados fundamentalmente en un nivel empírico, es decir a partir de la práctica escolar, la experiencia del autor como entrenador y las inquietudes de los directivos lo que unido a la literatura consultada y algunas tesis cuyo perfil se aproximan al campo de la investigación, permite afirmar que es una temática poco abordada y de la cual no se cuenta con suficiente información, lo que denota la importancia que asume la

investigación que se presenta. Las principales insuficiencias enumeradas y la poca disponibilidad de información teórica necesaria para garantizar la capacitación de los cuadros permitieron precisar el siguiente:

**Problema científico:** Insuficiencias en la capacitación de los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.

**Objeto de la investigación:** El proceso de capacitación a los cuadros educacionales.

**Campo de acción:** La capacitación de los cuadros educacionales para dirigir la preparación de las reservas en el puesto de trabajo.

**Objetivo:** Elaboración de un diseño de acciones que contribuyan a la capacitación de los cuadros educacionales del municipio de Colombia, para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.

**La idea defender:** Un diseño de acciones de capacitación a los cuadros que parta de atender sus necesidades y potencialidades, puede contribuir a disminuir las insuficiencias en su desempeño, con énfasis en los directores de centro del municipio de Colombia, para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.

Para dar cumplimiento al objetivo se proponen las siguientes tareas:

**Tareas de la investigación:**

1. Sistematización de los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de capacitación de los cuadros con énfasis en el puesto de trabajo.
2. Caracterización del estado actual de la capacitación de los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.
3. Elaboración de las acciones que contribuyen a la capacitación de los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.
4. Determinación de la factibilidad de la implementación de las acciones propuestas.

Durante el desarrollo de la investigación y para dar cumplimiento al objetivo y tareas propuestas se emplearon varios métodos de investigación pedagógica que permitieron una mejor interpretación conceptual de los datos empíricos obtenidos así como las

características y relaciones fundamentales que permiten fundamentar y evaluar el problema, y posibilitar la vía de solución al mismo.

De los **métodos del nivel teórico**, que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos, profundizar en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales del objeto no observables directamente, se emplearon:

**Histórico - lógico:** Para revelar la génesis del proceso de capacitación de los cuadros, la política de cuadros y las etapas por la que ha transitado en Cuba y sus características.

**Análisis - síntesis:** Con la finalidad de estudiar el proceso de capacitación de los cuadros con énfasis en el puesto de trabajo, descomponerlo en sus partes más importantes y precisar regularidades como un todo, y arribar a conclusiones en cada capítulo y de forma general.

**Inducción - deducción:** Para el estudio de la capacitación a los cuadros y transitar de conocimientos generales a otros más particulares.

**Modelación:** Permite la instrumentación lógica de las acciones a desarrollar con los cuadros para ampliar sus conocimientos y elevar su efectividad en la preparación y desarrollo de las reservas.

Los **métodos del nivel empírico** de investigación permitieron obtener características del campo que deben ser modificadas a través del trabajo desarrollado con los cuadros para elevar su nivel de preparación. De estos métodos se emplearon los siguientes:

**Observación participativa:** Al desarrollo de reuniones de los órganos de dirección y técnicos, como el consejo de dirección, departamentales o de ciclo y despachos previstos con las reservas, para constatar cómo se producen las relaciones de dirección entre los cuadros y sus reservas, apreciar cómo transcurre la comunicación y los métodos y estilos que se emplean para conducir y evaluar el desempeño de las reservas en su preparación.

**Entrevistas:** A los cuadros y reservas en específico a los directores de centro, para explorar el conocimiento que poseen los primeros para llevar a cabo la preparación de

las reservas en el puesto de trabajo y de los segundos el estado de opinión de qué, en qué y cómo los cuadros los preparan.

**Encuestas:** A los cuadros, para verificar las formas, enfoques y métodos empleados en la capacitación en el puesto de trabajo y si estos parten del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje con un carácter objetivo.

**Productos de la actividad:** Revisión de planes temáticos, actas de los del Consejo de Dirección y planes tácticos del mes, individuales de las reservas, y evaluaciones docentes mensuales, trimestrales y finales del curso, así como la estrategia de capacitación para constatar el seguimiento que se ofrece en la escuela al trabajo de preparación de la reserva y la evaluación de su desempeño.

Los **procedimientos estadísticos**, se utilizaron para el procesamiento de la información obtenida a través de los métodos empíricos. **Procesamiento de datos en tablas y gráficos:** Para organizar el comportamiento del estado del problema, para computar el resultado de los instrumentos aplicados y para visualizar el impacto del trabajo desarrollado. **Población:** Cuadros de dirección escolar en Colombia. (62 cuadros). **Muestra:** En el proceso de caracterización diagnóstica y la medición del impacto, se tomó una muestra de 23 cuadros para el 37,7%, de ellos seis son directores de centro y 20 reservas a los que se les aplicó la entrevista inicial y final para conocer su criterio de la preparación recibida por parte de los cuadros. Con el objetivo además de reflejar el impacto de la capacitación desarrollada con los cuadros se amplió la muestra en el diagnóstico de salida a sesenta y nueve reservas cuadros. (Anexo XIII).

**La significación práctica** se materializa, en la elaboración e introducción de las acciones concebidas en la investigación, para elevar la capacitación de los cuadros en función de la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, y ofrecer ejemplos prácticos para la elaboración e instrumentación del diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje, y cómo elaborar los programas para aplicar la rotación, la sustitución en el cargo y la asesoría, y ofrecer herramientas de trabajo que propicien la estimulación y motivación de los reservistas a partir de la continua evaluación por los resultados alcanzados en su desempeño.

En el Anexo I aparece el glosario de términos que se incluye en la tesis.

## **CAPITULO I: ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN A LOS CUADROS EDUCACIONALES.**

En este capítulo se aborda la evolución del proceso de capacitación de los cuadros educacionales en la etapa revolucionaria, se incluyen los referentes teóricos de la capacitación y del cuadro de dirección así como la definición de conceptos por diferentes autores y personalidades históricas de Cuba, y se destaca su importancia esencialmente en Educación, reflejándose además la existencia del ciclo directivo, su utilidad y correspondencia con las características del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación al desarrollar por parte de los cuadros la capacitación en el puesto de trabajo con sus reservas.

### **1.1. Breve análisis de la evolución histórica del proceso de capacitación de los cuadros educacionales.**

La capacitación de los cuadros educacionales, ocupa un lugar importante en la profunda Revolución Educacional llevada a cabo en el país, se convirtió en un proceso formalizado e institucionalizado y constituye un nítido reflejo de la prioridad dada por el Gobierno Revolucionario desde los años iniciales de la construcción de la nueva sociedad, a la capacitación y superación de cuadros.

Este proceso pedagógico de carácter especial no ha sido objeto hasta el presente de estudios de carácter histórico – lógico que permitan distinguir sus regularidades, establecer sus características más importantes y disponer de una periodización sobre su evolución y desarrollo lo que de igual manera sucede en el caso de una de sus formas de realización, es decir la capacitación en el puesto de trabajo que es precisamente el campo de esta investigación encaminada a contribuir con la capacitación de los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.

Por tanto, llegar a concluir lo que se expone como antecedentes del fenómeno, concerniente a su planificación, organización, ejecución, control y evaluación, resultó una ardua tarea en la que las fuentes fundamentales para la información fueron, básicamente, documentos normativos del Estado y el MINED, informes valorativos sobre la actividad elaborados a estos niveles y algunos trabajos de investigación

dirigidos a estos fines (30: Caballero, E., 1996; 55: Ferrer, M., 1997; 63: García, L. y otros, 1996; 67: Gómez, L., 1995; 105: MINED, 1978; 106: MINED, 1979; 107: MINED, 1980; 108: MINED, 1981; 109: MINED, 1982; 110: MINED, 1983; 104: MINED, 1985; 99: MINED, 1995 Y Pérez, M., 1996). También fue de gran valor la información lograda a través de la aplicación de los métodos y técnicas empíricas de investigación. En el desarrollo histórico del proceso de capacitación y superación de los directivos educacionales en Cuba, tras el triunfo de la Revolución, pueden distinguirse cuatro etapas (**1959 – 1973, 1973 – 1983, 1983 – 1991, 1991 hasta la fecha**), que se pueden deslindar a partir de los principales objetivos y tareas de la política educacional y los niveles de desarrollo educativo logrados por el país, tanto en lo cuantitativo como cualitativo, y con el perfeccionamiento de la política relativa al trabajo con los cuadros.

Para abordar la lógica del contenido de las etapas se partió de considerar los siguientes indicadores.

1. Transformaciones en la política educacional cubana.
2. Niveles de desarrollo educativo logrados en Cuba después de 1959.
3. El perfeccionamiento de la política de cuadros y la atención al proceso de capacitación de estos.

La **primera etapa** (1959-1973) se corresponde con el inicio de la primera Revolución Educacional, cuyo contenido esencial fue dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales tuvo como rasgo esencial, la emergencia y el predominio de formas como cursillos y seminarios y los objetivos centrados, fundamentalmente, en el logro de una formación pedagógica elemental y el dominio del contenido de las disciplinas que se impartían en las instituciones educacionales. Durante esta etapa se destacan en materia de administración los trabajos del Comandante Ernesto Guevara. En sus diversos puestos de dirección y muy especialmente al frente del Ministerio de Industrias, se reveló como un eficaz organizador.

- En su trabajo se destacó:

- La habilidad para formar y desarrollar directivos.
- El estudio sistemático para el perfeccionamiento de la teoría y método de dirección en las condiciones del Socialismo.
- La creación de la primera escuela para formar dirigentes.

Esta etapa se caracterizó por:

- Los objetivos centrados en el logro de una formación pedagógica elemental.
- La búsqueda del dominio del contenido de las disciplinas.
- La formación pedagógica elemental para enfrentar el analfabetismo.
- El uso de cursillos y seminarios como formas de superación a los directivos.

La **segunda etapa** (1973-83) se asocia con el inicio del primer plan de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación a partir de 1975, el crecimiento abrupto de las matrículas en el nivel de Educación Media y el surgimiento de las escuelas en el campo y el Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech”, como fórmulas revolucionarias para dar respuesta a dicho fenómeno; así como con la creación del Ministerio de Educación Superior y el Sistema de la Educación de Postgrado (1976), y el surgimiento de los Institutos Superiores Pedagógicos (1976), además:

- Se destacó la necesidad de capacitar a los inspectores, directores y responsables de cátedras
- En la inauguración del curso escolar 1973-74, el líder de la Revolución Cubana señalaba entre las principales tareas del Ministerio de Educación: la realización de cursos de superación a cuadros de nivel Superior, Medio y Básico y explicaba que aun no se disponía de todos los cuadros, pero no se desmayaría jamás en el propósito de lograrlo.

Se desarrolló la Segunda Revolución Educacional con la creación de las escuelas de nuevo tipo. Esta etapa se caracterizó por:

Creación del Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech".

Creación del Ministerio de Educación Superior y de los Institutos Superiores Pedagógicos.

El uso de los seminarios nacionales para dirigentes con el objetivo de capacitar a los directores para dirigir el perfeccionamiento y elevar su idoneidad en cuestiones, de la didáctica, la pedagogía y la psicología.

Surge el Sistema de la Educación de Postgrado.

La **tercera etapa** (1983-91) coincide con el establecimiento jurídico del Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado (Decreto Ley No. 82 del 13 de Septiembre de 1984) y la concepción de la preparación y capacitación de cuadros como uno de sus subsistemas. Tuvo como contexto el planteamiento de la voluntad política y el inicio de las acciones para el logro de la calidad del sistema educativo, con las consecuencias que ello implica en la preparación, capacitación y superación de los cuadros educacionales. Y se produjo la inauguración en 1986 de la Escuela Nacional de Cuadros Educacionales que durante tres cursos atendió por esta vía y de forma centralizada los directivos fundamentales del sistema.

En la década de los 90, se desarrollaron cursos, dirigidos por el Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPSCER), los que funcionaron en la propia escuela de este nombre, y el Instituto de Perfeccionamiento Educacional (IPE) de la provincia Las Tunas y el Instituto Superior Pedagógico “Pepito Tey”, para la capacitación a directores pero con un carácter selectivo. En este curso no se tenían en cuenta las potencialidades de los directivos según la entidad que dirigía y sus características, solo se aplicaba un acercamiento a la determinación de necesidades de aprendizaje en función de las temáticas seleccionadas. Esta etapa se caracterizó por:

- Establecimiento jurídico del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado.
- Concepción de la preparación y superación de cuadros como uno de sus subsistemas.
- Preocupación del Estado por elevar la calidad educativa.
- Preparación y superación de los dirigentes educacionales.

La **cuarta etapa** (a partir de 1991) coincide en el tiempo con el inicio y desarrollo del Período Especial y se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la política y el trabajo de cuadros, en el que se inscribe la aprobación del Decreto Ley No.196 (1999), y las transformaciones que se desarrollan en la Educación cubana desde esta fecha y tienen su centro en la Optimización del proceso educativo. Es importante señalar otros elementos que caracterizan esta etapa, entre los que se encuentran.

Se inicia la Batalla de Ideas en la cual tienen lugar cambios trascendentales en todos los niveles de enseñanza. Se inician las escuelas de directores desde el curso escolar (2007-2008), a través de un programa donde se le han incorporado temáticas y forma organizativas para cada nivel de enseñanza.

Se concede mayor prioridad al desarrollo de las acciones de formación y superación de los dirigentes en su puesto de trabajo y se planifican, organizan y ejecutan acciones de superación por parte de las Estructuras Municipales y Provinciales por lo que ocurre una descentralización de la superación.

La descentralización de la capacitación de los directivos se produce en cada provincia a través de los Institutos de Perfeccionamiento Educacional atendiendo estos la preparación de los directores de escuelas primarias y secundarias.

La creación de los Departamentos de Dirección Científica Educacional donde queda definida la responsabilidad de los Institutos Superiores Pedagógicos y las enseñanzas con la formación y capacitación de las estructuras de dirección.

Se define que los Institutos Superiores Pedagógicos son las escuelas de cuadros del Sistema Nacional de Educación.

Los cursos para directores municipales a nivel central, como parte de la estrategia de preparación y capacitación de los cuadros y reservas, con el propósito de elevar la preparación de la principal línea de mando del sistema.

Surge el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica en los Institutos Superiores Pedagógicos cuyo fin, una vez egresados, es formar parte de la cantera de los futuros cuadros educacionales.

Se dictan por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros los principales documentos, normativas, decretos donde se traza la estrategia de la formación, superación y promoción de la política de cuadros, entre los que se encuentra además del Decreto Ley 196, la Circular 22/06 referida al fortalecimiento de la focalización, selección y sobre todo la atención a la preparación de las reservas, la que en el 2008 se integra a los Lineamientos Generales e Indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre Política de Cuadros, puesto en vigor el 29 de julio de 1997.

Las características principales del proceso de capacitación de los cuadros educacionales en las etapas señaladas fueron:

- La centralización en el desarrollo de las acciones de capacitación de los cuadros educacionales, tendía a favorecer la unidad en sus objetivos y contenido, lo que era una necesidad del momento histórico del desarrollo educacional, no tuvo una conjugación efectiva, con acciones concebidas y ejecutadas a partir de la problemática territorial y las necesidades diferenciadas de capacitación.
- El contenido de la superación y la capacitación de los cuadros se encaminó hacia tres direcciones fundamentales: político-ideológica, científico-teórica y cultural general, y pedagógico-metodológica. A partir del tercer período comienza a incorporarse a los diseños de las actividades la preparación en Dirección Científica.
- La descentralización de la responsabilidad de su dirección y desarrollo (planificación, organización, ejecución, control y evaluación) en las estructuras municipales y provinciales,
- Se concede mayor prioridad al desarrollo de las acciones de formación y capacitación de los cuadros en su puesto de trabajo y de estos con sus reservas. Fundamentalmente a partir de la tercera etapa.
- Se concibe un mayor protagonismo de los Institutos Superiores Pedagógicos en el proceso de formación, capacitación y superación de los cuadros.
- Se concede gran importancia al desarrollo de acciones colectivas de capacitación y superación al utilizar para ello las formas de la Educación de

Postgrado en sus dos vertientes: la Superación Profesional y la Formación Académica de Postgrado.

- Se ha comenzado a aplicar la experiencia de la preparación para el ejercicio de funciones directivas a estudiantes y recién graduados de los Institutos Superiores Pedagógicos con perspectivas, a través del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica (REP).
- Las acciones fundamentales de superación profesional en que han participado los cuadros en la última etapa, fuera de su puesto de trabajo, son las correspondientes a los cursos establecidos estatalmente para la superación de los cuadros, así como las reuniones, talleres y seminarios de carácter docente metodológico organizados en el ámbito provincial y municipal. La forma fundamental de capacitación en el puesto de trabajo fue en los últimos años el Entrenamiento Metodológico Conjunto.
- El contenido de la capacitación de los cuadros ha tenido como prioridades básicas en la última etapa, su preparación para el desempeño en las esferas de actuación fundamentales (en especial para la Dirección del Trabajo Metodológico y Político Ideológico y la conducción del proceso de transformaciones que tiene lugar en los diferentes subsistemas; así como aspectos de la situación política nacional e internacional, la planeación estratégica y la dirección por objetivos.

Como se puede apreciar el desarrollo del proceso de capacitación en Cuba ha evolucionado a la par de las transformaciones económicas, políticas y sociales de la sociedad, para potenciar en los cuadros y esencialmente en los directores de centro la preparación hacia el trabajo metodológico y político ideológico en correspondencia con las exigencias de las transformaciones que aplican en las distintas educaciones si embargo la capacitación que deben recibir los cuadros para atender la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo no resulta suficiente, lo que reafirma la necesidad e importancia de perfeccionar de manera continua la capacitación de los cuadros educacionales con énfasis a los directores de centro en la apropiación y desarrollo de conocimientos y habilidades para dirigir la preparación de sus reservas esencialmente en el puesto de trabajo.

## **1.2.- REFERENTES TEÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS**

Desde el punto de vista filosófico, se ha expresado que el conocimiento es la fuente del desarrollo y que tiene gran importancia para orientarse en la actividad práctica para indicar donde se debe dirigir la actividad humana, tanto en el orden teórico como práctico. Por tanto, el conocimiento es una de las formas en que se refleja la relación hombre-mundo.

El conocimiento es inseparable de la actividad, entendida esta como el modo de existencia, cambio, transformación y desarrollo de la realidad social. Deviene como relación sujeto objeto y está determinada por leyes objetivas. Se reconoce el papel de la práctica en la actividad humana y en particular en el proceso de obtención del conocimiento, fundamenta la aproximación y unidad del pensamiento con la realidad objetiva. La actividad es fuente y desarrollo del hombre y en consecuencia, de la cultura.

Toda actividad incluye en sí un objetivo, determinados medios, el resultado y el propio proceso de la actividad. Una característica inalienable de la actividad es su carácter consciente. La actividad es la fuerza motriz real del progreso social y es condición de la existencia misma de la sociedad.

Por lo tanto la actividad penetra todas las esferas del conocimiento humano, incluyendo el proceso de capacitación como tal y en el caso particular, cuadro reserva: es un proceso en el que interviene (el director, sus cuadros y las reservas seleccionadas) los que forman parte del proceso educativo con objetivos diferentes pero con una meta común: el cumplimiento del encargo social dado a la escuela a partir de los cambios que se producen en las diferentes educaciones lo que conlleva a formas superiores de preparación de los cuadros y sus reservas. La acción es el eslabón constituyente de la actividad y las actividades se realizan por medio de estos eslabones, los constituyentes principales de las actividades humanas particulares son las acciones que la realizan. Por acciones se precisa, según Leontiev, A.N que es un proceso subordinado a la idea de meta a lograr, es decir, un proceso que responde a una meta que es aceptada conscientemente. Las acciones tienen un carácter operacional, (cómo de que forma deben ser alcanzadas) y se concretan mediante tareas que de hecho constituyen metas

alcanzar. Es por ello que se proponen en esta investigación acciones que le permitan a los cuadros y sobre todo los directores de centro elevar sus conocimientos teóricos y prácticos para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo acorde con las exigencias del proceso de cambios y transformaciones que se aplican en cada educación, por lo que es evidente la necesidad de perfeccionar el proceso de dirección educacional y en especial el indicador referido a la Política de Cuadros donde los miembros de la reserva estén preparados en correspondencia con ese proceso de cambio.

Carlos Marx expresó: "... ¿Acaso se necesita gran perspicacia para comprender que con toda modificación en las condiciones de vida, en las relaciones sociales, en la existencia social, cambian también: las ideas, las nociones y las concepciones, en una palabra la conciencia del hombre?..." (7)

Lo expresado por Marx, se corresponde con el objetivo de la investigación, es decir lograr una preparación adecuada en los cuadros para asimilar el contenido del trabajo a realizar y aplicarlo en la práctica a partir de nuevas concepciones e ideas que contribuyan a mejorar la preparación de las reservas en el puesto de trabajo.

Por otra parte Lenin, señaló que un dirigente debe poseer cualidades políticas, o lo que es lo mismo saber interpretar y cumplir la política trazada; organizativas, saber con que recursos cuenta (humanos, materiales y financieros); capacidad de dirección, importancia de conocer la actividad que se dirige pero además debe conocer como preparar a sus reservas y en especial en el puesto de trabajo.

Para lograrlo se necesita que dominen y apliquen los principios que rigen la dirección del proceso pedagógico sobre todo si tenemos en cuenta que la capacitación que estos, ejercen con sus reservas tiene precisamente un carácter pedagógico. Según la Dra. Fátima Addine y la MsC Ana María González en Compendio de Pedagogía (2004) plantean los principios para la dirección de los procesos pedagógicos. Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico, principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad, principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, principio del carácter

colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad, principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad

Para la realización de la investigación, se asumen estos principios, pues la propuesta de acciones que se incluyen en ella y su materialización para capacitar a los cuadros, se dirigen precisamente a perfeccionar sus conocimientos y habilidades y emplear para ello diferentes formas de organización de la enseñanza, que permitan adoptar medidas para conducir con éxito la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, por lo que conocer y aplicar los principios pedagógicos adecuadamente contribuye a lograrlo.

De estos principios, aunque todos son importantes, es necesario, destacar la utilidad del referido a la vinculación de la teoría con la práctica. En la base de este principio subyace la teoría Marxista Leninista del conocimiento, en la cual la práctica ocupa un lugar importante, lo que aplicado al proceso de capacitación que deben ejecutar los cuadros con sus reservas en el puesto de trabajo, exige que estos en el trabajo con sus reservistas materialicen en la práctica de la dirección escolar los conocimientos teóricos aprendidos a través de las sesiones de preparación efectuadas con ellos para propiciar el desarrollo de cada reserva desde lo instructivo y lo educativo con una adecuada utilización en el desarrollo de las actividades de la comunicación.

En correspondencia con el objetivo de la tesis que se presenta, resulta importante valorar brevemente la definición de cuadros de dirección. La palabra cuadro se encuentra asociada a la actividad militar. Proviene del francés *cadre*, en cuyo ejército se utilizaba el concepto para designar a los soldados profesionales; es decir, a los oficiales y suboficiales que constituían el núcleo central de una tropa, los cuales como personal especializado introducían a las reservas militares o soldados no profesionales en cuadros bajo su mando.

Este término cuadro de dirección puede ser revisado a la luz de varios autores que han sentado las premisas de los principios, preceptos, disposiciones y normas básicas expuestas en documentos tanto de la política del Partido Comunista de Cuba como jurídicos del Estado y del Gobierno que rectorean la Política de Cuadros y el Sistema de Trabajo con los mismos, los cuales fundamentan que del accionar de los cuadros depende la solidez y continuidad del desarrollo educacional del país.

Las reflexiones al respecto abordadas por el Che, presentan en el proceso cubano un efecto preponderante. Definió magistralmente lo que debía ser un cuadro de dirección “... Es la pieza maestra del motor ideológico que es el Partido Unido de la Revolución. Es lo que pudiéramos llamar un tornillo dinámico de este motor; tornillo en cuanto a pieza funcional que asegura su correcto funcionamiento, dinámico en cuanto a que no es un simple transmisor hacia arriba o hacia abajo de lemas o demandas, sino un creador que ayudará al desarrollo de las masas y a la información de los dirigentes, sirviendo de punto de contacto con aquellas...” (8).

En su concepción de cuadro destaca el compromiso político del individuo, su fidelidad hacia la Revolución, el alto espíritu de sacrificio y su disciplina, concepción a la que se acoge el autor, pues se corresponde con el paradigma que requieren las reservas para la conducción de su preparación en el puesto de trabajo.

En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975 se aprueban la Tesis y la Resolución sobre la Política de Formación, Selección, Ubicación, Promoción y Superación de los Cuadros, en la que se plantean las características que estos deben reunir. Es decir tener cualidades y confiabilidad política, capacidad de dirección y de organización, conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir; y se resalta la necesidad de elaborar un sistema de preparación y superación que permita dotar a los dirigentes de conocimientos teóricos y prácticos que los conviertan en calificados y eficientes.

Con la aprobación por el Consejo de Estado en 1984 del Decreto Ley 82 sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, el Decreto No. 125 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la puesta en práctica de un plan para su instrumentación, se crearon condiciones para que se prestara total atención a la Política de Cuadros del Estado.

En el Decreto Ley No. 196 aprobado en 1999 se refrenda en el Artículo 2 el término cuadro “... Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como

en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno...” (9)

De esta forma toma un carácter legal su definición, refrendándose en el mismo los requisitos generales a cumplir por los cuadros para poder dirigir con eficacia, lo que equivale a decir: obtener los resultados esperados

El cumplimiento de estos requisitos por parte de los cuadros de dirección en la esfera educacional presenta matices y particularidades especiales que se diferencian un tanto de los que dirigen otros procesos, ya que este tiene la responsabilidad no de producir objetos, sino desde la tarea más sagrada que demanda la humanidad crear la riqueza social más valiosa: el capital humano, mediante la formación de hombres y mujeres con capacidad e inteligencia, valores sólidos, éticos, patrióticos, cultos y plenos, para lograrlo en nuestras instituciones educativas los directores de centro adquieren un papel protagónico lo que reafirma la necesidad de elevar su preparación integral desde el proceso de capacitación.

La capacitación al director incluye todos los aspectos que se relacionan con su desempeño profesional. Es importante el conocimiento de las funciones de dirección, su cumplimiento en la organización y control del proceso de capacitación de los cuadros y de estos con sus reservas en el puesto de trabajo, desde el sistema de planificación del municipio y la escuela.

Lo que se resume en la afirmación de Lenin: “...El dirigente de una institución pública debe poseer en el más alto grado...conocimientos científicos y técnicos bastante sólidos, como para controlar su trabajo...” (10) lo que implica estar preparado para enseñar a conocer y aprender.

"José Martí", expresó “... Quien ha de batallar ha de aprender muy de antemano y con suma perfección el ejercicio de las armas...” (11) Aplicada esta idea al trabajo que debe realizar el directivo con su reserva se corresponde con la preparación para el cargo es necesaria.

Martí también expresó: “...Ver el mejor modo de sembrar, la reforma útil que hacer, el descubrimiento aplicable, la receta innovadora, la manera de hacer buena la tierra mala, la historia de los héroes, los fútiles motivos de la guerra, los grandes resultados de la

paz...” (12) aplicado al objeto de la investigación, no es más que promover la participación y la preparación que debe darle a cada subordinado, donde se incluye el trabajo con las reservas en el puesto de trabajo.

Las transformaciones en las distintas educaciones, lleva implícito el cambio y el perfeccionamiento de los conocimientos del director de la entidad educativa y sus modos de actuación. Por lo que es necesario llevarlo a práctica y transmitirlo a sus reservas en el puesto de trabajo, para lo anterior es necesario centrar la atención, más que en transmitir conocimientos, en el desarrollo de las habilidades y capacidades intelectuales, en el desarrollo del pensamiento flexible y creador, así como en la generación del auto didactismo para que perfeccione permanentemente su método de estudio, de indagación, de investigación, como expresara el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en la graduación del Destacamento Pedagógico el 7 de Julio de 1981.

En la Tesis sobre Política Educacional aprobada en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba se señala:

“El director de un centro escolar desempeña un destacado papel; es la máxima autoridad de esa unidad docente. Él tiene la importante tarea de conducir el trabajo docente educativo apoyado en el colectivo del centro y en la participación de padres y alumnos. De su experiencia pedagógica depende en gran medida, los resultados de su labor” (13)

El director de una escuela es el representante del Partido y el Estado en la escuela; es el encargado de garantizar el cumplimiento de las directivas, indicaciones, normas y regulaciones oficiales emanadas del Partido y del Estado. Es el responsable ante la sociedad de los resultados del trabajo que se desarrollan en la institución educativa y de garantizar la preparación integral de sus reservas y la de sus cuadros.

Para materializar lo expresado anteriormente los cuadros deben conocer bien los elementos teóricos y prácticos que garantizan la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las acciones que se deben desplegar en la institución educativa para atender el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje y su adecuada implementación en los planes individuales de cada reserva y tener en cuenta su carácter personológico, demostrado en el desarrollo de actividades prácticas

relacionadas con el ejercicio de la dirección, las que deben ser planificadas y ejecutadas en correspondencia con las características de las tres etapas del Sistema de trabajo del Ministerio de Educación, para lograrlo es necesario perfeccionar la preparación que tienen en este sentido.

Orlando Carnota, en su obra "Teoría y práctica de la dirección socialista", al referirse al trabajo con los cuadros orienta: "Elevar constantemente el nivel de calificación de los cuadros, de manera que puedan desempeñar con mejores posibilidades sus funciones actuales y se preparen para ocupar en el futuro responsabilidades superiores..." (14) lo que se corresponde con el término capacitación y tiene plena vigencia.

Investigadores y estudiosos de este tema al referirse a la capacitación de los cuadros tienen un punto común: "todo el mundo está de acuerdo con que el estudiar, superarse, aprender, es la única forma de lograr objetivos cada vez más complejos y de obtener mejores resultados en cualquier gestión humana inteligente..." (15)

Al abordar los términos esenciales que se insertan como parte del objeto y campo de la investigación, se hace énfasis especial en las definiciones de entrenamiento en el puesto de trabajo, aprendizaje, capacitación, superación y preparación.

Importante resulta para el tema objeto de investigación, el entrenamiento en el puesto de trabajo, proceso instructivo y educativo aplicado de manera sistemática y organizada que pone el énfasis fundamental en la actividad del sujeto (cuadro) y el objeto (reserva), donde adquieren conocimientos y habilidades en función de objetivos definidos y se lleva a cabo en el puesto de trabajo. Se ocupa de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos, mientras que la educación presupone el desarrollo global de la persona, social, intelectual y físicamente. Lo que se relaciona con el concepto de capacitación que se asume en esta investigación.

El aprendizaje es el fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos de ese mismo. El aprendizaje ocurre día a día y en todos los individuos, es infinito. La comprensión del significado del aprendizaje ayuda en la elaboración de las acciones para perfeccionar la capacitación de los cuadros en función de la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, propicia elementos para la mejora de la actividad.

Interesante resulta entonces, analizar qué entienden por capacitación diferentes autores que han abordado el tema.

La capacitación para Idalberto Chiavenato (1993) "...es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz". (16)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, y actitudes del colaborador". (17)

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas". (18)

Asimismo, se ha buscado la definición de capacitación en una monografía de Kenneth A. Thompson ubicada en Internet: Aparece como la "adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se le da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con eficiencia". (19).

En los documentos rectores para la aplicación de la Política de Cuadros (2000), relacionados con la estrategia de preparación y superación (utiliza estos términos) de los cuadros aparece como un "...principio que la preparación y la superación de los cuadros debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema y contemplar los componentes y combinar las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad". (20)

En las definiciones anteriores de capacitación no se refiere de forma explícita el carácter teórico y práctico que se requiere emplear para dirigir la misma sobre todo relacionado con la dinámica del trabajo en equipos o grupos, el debate e intercambio y

la necesidad de proporcionar en los directivos conocimientos y habilidades para atender la preparación de sus reservas, sin embargo un concepto más ajustado a este criterio según las consideraciones del autor lo ofrece el Doctor Julio Gómez Moldes, en su tesis doctoral (2003), quien asume como 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”. (21)

Se comparte por el autor, la definición anterior, por considerarla más cercana a las características del trabajo que se presenta y a la propuesta de acciones que aporta esta investigación, sobre todo si se tiene en cuenta que la principal cantera para fortalecer la reserva de los cuadros sale precisamente del potencial que representa la Pre-reserva y Reserva Especial Pedagógica (REP) existente en cada una de las Microuniversidades.

La capacitación de los cuadros es un asunto de cardinal importancia en la actualidad y constituye un reclamo de la dirección del Estado cubano a las universidades y escuelas ramales, a partir de las necesidades que las condiciones actuales del entorno económico y político en que se desenvuelven nuestras entidades educativas. Múltiples y diversas son las teorías que en el ámbito nacional, regional y mundial se desarrollan acerca de la capacitación.

Al revisar la literatura especializada acerca del tema, se puede apreciar que la mayoría de los autores consideran la capacitación como un sistema de procesos y fenómenos donde cada colectivo o grupo es un sistema, es decir, un conjunto de elementos que interactúan y se relacionan con un objetivo común determinado. Se considera que todas las definiciones consultadas sobre capacitación además de contener explícita o implícitamente la definición de *Proceso* se pueden clasificar en tres grandes grupos, en correspondencia con el enfoque principal con que se aborda la definición. Primer grupo.

Integrado por las definiciones que parten de los componentes organizacionales que conforman las acciones de capacitación. Ejemplificándose como:

Proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona... (22).

Conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje. No necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otros. (23)

Segundo grupo. Integrado por definiciones que fundamentan el efecto de las acciones en el sujeto de capacitación. Se citan también dos ejemplos:

- "Acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa". (24)
- "... proceso de aprender conductas deseables y desaprender aquellas que no han ofrecido buenos resultados." (25)

Tercer grupo. Integrado por las definiciones que resumen elementos de los dos grupos anteriores. Por ejemplo:

Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades educativas dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. (26)

Todos los autores consultados coinciden, de una forma u otra el enfocar la Capacitación como un proceso, con lo cual coincide el autor de la investigación.

La definición de proceso ofrecida por Ana María González definido como "una palabra que indica la presencia de diferentes fases o etapas de un objeto o fenómeno para producir como resultado un cambio gradual en un tiempo determinado." (27) se enmarcan las etapas en las que se desarrolla el proceso de capacitación: Una primera, consistente en la Preparación, entendida como tal la apropiación de los conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias sobre una materia. La segunda etapa es la Superación, que se concreta mediante la actualización, complementación y

ampliación de los conocimientos y habilidades. Llegado este momento se pueden enunciar elementos generales que caracterizan el proceso de capacitación al cuadro para la preparación de la reserva en el puesto de trabajo:

Está orientada hacia objetivos bien definidos sobre la base de las funciones que debe desempeñar.

Orientada hacia la mejora, cambio y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo.

- Es una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento del personal seleccionado como reserva.
- Constituye una vía de superación y preparación obligada para el directivo municipal.

En las anteriores ideas se resumen los elementos básicos del proceso de capacitación; lo cual permite adentrarse y desentrañar las particularidades de la Capacitación a Directivos en el Sector de la Educación.

Analizado el concepto de capacitación por diferentes autores, sus enfoques, las etapas en que se desarrolla la misma, sus características esenciales y los objetivos que persigue permite enunciar la siguiente definición de Capacitación a Directivos Educativos y el análisis de sus particularidades según el Dr. J. Gómez, 2009, la que el autor comparte por considerar que se ajusta precisamente con los elementos que caracterizan a la capacitación como un proceso, por lo que refiere que es el “Proceso sistemático, planificado y flexible que se lleva a cabo en todos los niveles de dirección del Ministerio de Educación, con el propósito de que sus directivos actuales y prospectivos adquieran y desarrollen su capacidad de dirección y estén aptos para responder con éxito a las exigencias de los cambios educativos en la sociedad”. (28)

*Análisis de la definición.*

Para realizar el análisis de la definición se parte de su descomposición en cinco particularidades esenciales.

- Proceso sistemático, planificado y flexible.
- Se lleva a cabo en todos los niveles de dirección del MINED.
- Con el propósito de que los directivos adquieran y desarrollen sus habilidades comunicativas y la capacidad de dirección.
- Dirigida a directivos actuales y prospectivos. (Reserva).
- Estén aptos para responder con éxito a las exigencias de los cambios educativos de la sociedad.

### Particularidad 1

Caracteriza a este proceso en particular como:

- Sistemático.
- Planificado, no se concibe como un grupo de acciones aisladas.
- Flexible, enfatiza su carácter adaptativo a las circunstancias y factible de personalizar en grupos o individuos.

### Particularidad 2

Contextualiza el campo en que se lleva a cabo y se aplica este proceso sin negar la necesaria interacción con el medio, o sea, parte de una institución y se puede tener en cuenta en los diferentes niveles organizativos del sector educacional, donde se lleva a cabo la capacitación pero tiene en cuenta la necesaria inserción en la sociedad y tomando los elementos que esta aporta.

### Particularidad 3

Asume la *Capacidad de Dirección* como cualidad entendida de manera general, es el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente la Educación, determinado por: 1) los conocimientos científicos pedagógicos, técnicos metodológicos, ideopolíticos y de dirección educacional con que cuenta para sustentar una autoridad real; 2) las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos; y 3) los valores que puede transmitir en el desarrollo de las *Relaciones de*

*Dirección*, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados.

En el sector educacional se expresa el grado de eficacia en el desarrollo de:

*La Actividad Pedagógica Profesional de Dirección*; vista como la forma que adopta la *Actividad de Dirección* en la Educación, cuando el *Proceso de Dirección* se desarrolla con un marcado carácter técnico-metodológico y científico pedagógico y con una clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y sus reservas, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Consiguientemente, exige que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como maestro de sus subordinados directos, de los cuales también aprende.

Implica, por tanto, la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional, que hasta ahora se han desarrollado separadamente: la gestión de dirección, el trabajo técnico metodológico y la actividad científica pedagógica.

#### Particularidad 4

Precisa que no solo se trata de los directivos titulares de los cargos, o sea los que se encuentran en ejercicio del mismo sino que engloba a los que forman parte de la reserva para estos cargos incluyendo la Reserva Especial Pedagógica, Técnica y a los miembros de la Prerreserva Especial Pedagógica.

#### Particularidad 5

La esencia de esta particularidad radica en primer lugar en definir el alcance, el fin de este proceso de capacitación y en segundo término la definición de un marco temporal de actuación efectiva. No solo actualmente sino en los diferentes periodos históricos o etapas de trabajo debe existir una coherencia entre formación inicial y formación continua.

Una vez consultada una amplia bibliografía y estudiado los contenidos, ( Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes de Francisco García Rodríguez y otros autores (1990), así como en documentos del Sistema Único de Preparación y

Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas (1991) (SUPSCER) y folletos gerenciales de la Educación Superior) en los que después de haber analizado la capacitación como proceso, su importancia y el papel que deben asumir los cuadros y sobre todo los directores de diferentes entidades para implementar sus acciones específicamente vinculadas al trabajo de preparación de las reservas en el puesto de trabajo, se considera oportuno abordar las características de la capacitación en el puesto de trabajo, a las cuales se acoge este investigador a partir de las fuentes citadas, pues constituyen elementos básicos del conocimiento teórico que se incluyen en las acciones que se proponen para la solución del problema de la investigación.

Es decir, la capacitación debe permitir a los cuadros, revolucionar el contenido, los métodos y formas organizativas empleados hasta ahora, para el trabajo de focalización, selección y sobre todo la preparación de las reservas en el puesto de trabajo, combinándolo con otras formas de capacitación fuera del puesto de trabajo y la autosuperación, mantener actualizados los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones y demostrar en la práctica cómo hacerlo mejor.

El autor Luís Barreiro. Revista Gerencial. (1990) , experto en capacitación a cuadros de dirección sostiene que la capacitación de adultos y en especial la dirigida a cuadros, necesita de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde ellas se levantan así lo requieren. Consideración que es de igual forma aplicable al proyectar y ejecutar los cuadros la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo. Este tipo de enseñanza tiene una función fundamental, entrenar a los ejecutivos a aprender, pensar, y crear.

Lo expresado por este autor demuestra la necesidad e importancia del diagnóstico de potencialidades y necesidades de aprendizaje para proyectar cualquier acción de capacitación con los cuadros y sus reservas y que en el caso de esta investigación se materializa en el puesto de trabajo, entendida esta como ...“el entrenamiento que se ejecuta 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”.(29) Seminario sobre la capacitación en el puesto de trabajo (SUPSCER). 1991 Definición que asume

el autor por considerar que se ajusta plenamente a los requerimientos del trabajo que se desarrolla al igual que los aspectos que ha continuación se relacionan:

La capacitación en el puesto de trabajo involucra cinco actividades básicas:

- Inventario de potencialidades y necesidades.
- Selección de las formas de capacitación más adecuadas y programas de actividades.
- Planificación y organización.
- Implementación y ejecución.
- Evaluación de los resultados.

Las formas que se utilizan en la capacitación en el puesto de trabajo son:

- Autosuperación
- Asesoría formal e informal.
- Tutoría
- Rotación por cargos.
- Sustitución por cargos.
- Intercambio de experiencias.

Entrenamiento en el puesto de trabajo y visita de ayuda metodológica.

La orientación del trabajo hacia el desarrollo de potencialidades y necesidades de capacitación requiere un enfoque técnico que defina lo que necesita aprender, desarrollar o cumplimentar cada reservista y tener como punto de partida el diagnóstico inicial integral. Los cuadros para lograrlo pueden utilizar las siguientes vías.

- Análisis de las potencialidades y necesidades manifiestas: Son las evidentes, no requieren investigación para ser determinadas o conocidas por ejemplo, resulta perceptible el sentido de responsabilidad y compromiso, la falta de comunicación, la comunicación incompleta, el manejo inadecuado de las técnicas de trabajo grupal u otras.

- Análisis de potencialidades y las necesidades encubiertas: No son detectables por las vías utilizadas para las manifiestas, por lo que requieren de una investigación sistemática. (Diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje).

Para la detección de las potencialidades y necesidades encubiertas pueden emplearse entre otras herramientas las siguientes. Entrevistas dirigidas, cuestionarios que recojan las necesidades y deseos del propio interesado, entrevistas a jefes inmediatos evaluación del desempeño y la observación directa.

Para un mayor entendimiento sobre el objetivo de la investigación y la propuesta de acciones que se proponen es necesario valorar el concepto de reserva: “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. Folleto Gerencial...” (30).

Este se asume por el autor a partir de los estudios realizados en los documentos normativos del Estado cubano para el trabajo con la Política de Cuadros e investigaciones realizadas y publicadas en los Folletos Gerenciales del Ministerio de Educación Superior, de donde precisamente se toma el siguiente concepto, pues constituye en definitiva el fin donde se materializan los resultados de las acciones de preparación efectuadas con los cuadros y que se propone en el trabajo.

Es necesario que el director de la entidad educativa esté identificado plenamente con las características de uno de los principales componentes de la capacitación, el aprendizaje de la teoría vinculada con la práctica. Aprender significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo y ese cambio puede producirse en: los conocimientos, la comprensión, los hábitos y habilidades, los intereses, las actitudes y la percepción.

Las investigaciones demuestran que las personas memorizan. El 90% de lo que hacen, El 70% de lo que ellos hablan, El 50% de lo que han visto y oído, El 30% de lo que han visto, El 20% de lo que han oído, El 10% de lo que han leído.

Es importante tener en cuenta también que el aprendizaje transcurre sobre la base de leyes que rigen ese proceso, (Según lo planteado en el texto Enfoques y Métodos de capacitación de Francisco García Rodríguez como:

La ejercitación, el efecto, la primacía, la intensidad, la utilidad, la motivación, la experiencia y el status.

El efecto: el éxito o fracaso en la ejecución de una tarea implica un determinado grado de gratificación o frustración por la persona. Es erróneo suponer que las personas aprendan mejor en la medida que se les demuestre su incapacidad. Es importante que el capacitado tenga previsto el nivel de posibilidades de éxito al desarrollar una actividad teórica o práctica.

La primacía. En igualdad de condiciones, la primera experiencia crea una impresión más fuerte imborrable que las sucesivas. Es más fácil enseñar que borrar lo aprendido.

La intensidad. Está demostrado que las tareas que implican la ejercitación y solución de problemas que reflejan situaciones de la vida real, tienen mayor efecto sobre los capacitados.

La utilidad. En la medida que una persona utiliza el conocimiento adquirido, este se memoriza con mayor facilidad y disminuye la posibilidad del olvido.

El reservista al igual que el dirigente esta sometido a un conjunto de influencias sociales de la actividad que desarrolla y que determinan algunas características socio psicológicas que se deben tener en cuenta para su capacitación.

La motivación. Esta es la fuerza que induce a las personas a actuar, ella orienta y regula la conducta, influye en la voluntad para ejecutar una tarea, vencer las dificultades y movilizar las potencialidades del ser humano.

La experiencia. Las actividades de capacitación deben propiciar los intercambios de experiencia, positivos y negativos en la actividad grupal.

El status. Posición jerárquica del individuo en relación con los otros, grado de autoridad que demuestra. Un enfoque que tiene en cuenta estas características, garantiza que el proceso de capacitación incremente el juicio crítico de los participantes, proporciona mejor conocimiento de sí mismo y de sus posibilidades, desarrolla habilidades en el

área de la comunicación. Los cuadros al organizar, desarrollar y evaluar el impacto de la capacitación de sus reservas no pueden ni deben olvidar los principios que sustentan la capacitación para que esta sea realmente eficaz y eficiente.

### **Características de la capacitación:**

- El aprendizaje debe perseguir un objetivo, que constituya el centro del proceso que tenga un sentido, que no sea ajeno a sus necesidades y posibilidades potenciales.
- Los métodos que se utilizan dependen del cambio que se pretende alcanzar.
- La integración de experiencias anteriores debe estar presente en el aprendizaje.
- Se aprende aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas.
- Se debe disminuir la resistencia a aprender, al cambio.
- Fomentar la independencia y clima de confianza entre capacitador y capacitado.
- La solución de problemas y aprendizaje en las personas son únicas e individuales.
- El aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psiquis de cada individuo.

De acuerdo con el concepto de capacitación en el puesto de trabajo analizado anteriormente es necesario profundizar en algunos elementos teóricos que identifican este enfoque de capacitación entre los que se encuentran:

- Se desarrolla en el cargo para el que se prepara o en otro que guarde relación con este.
- Dentro o fuera del horario de trabajo o combinar ambos.
- Debe existir un control riguroso del conocimiento que alcanza el capacitado.
- El entrenador debe estar bien preparado. Puede ser el titular del cargo u otro compañero de experiencia.

Al planificar este tipo de capacitación en la escuela se atenderán las necesidades y potencialidades de aprendizaje de las reservas por parte de los cuadros para:

- Ejecutar tareas del cargo que desempeña o para el que se prepara. (Ha aprendido a hacerlo).
- Enfrentar tareas del cargo para los cuales muestra dificultades. (Lo que pudiera aprender de acuerdo con su actitud).
- Ampliar posibilidades de mejora del desempeño de sus funciones. (Mediante distintas vías como la rotación y la sustitución por cargos, la asesoría y el entrenamiento en el puesto de trabajo).
- Determinar posibilidades de ocupar un cargo. (Cuál o cuáles).
- Adquirir experiencia para lograr nuevas habilidades (Mediante entrenamiento previo).
- Precisar el tiempo que requiere para adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades comunicativas y desempeño profesional.

Las formas de capacitación en el puesto de trabajo fueron mencionadas en párrafos anteriores. De estas las más utilizadas son la asesoría, la tutoría, la rotación y sustitución, los elementos que la caracterizan deben ser del conocimiento de los cuadros para poder dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo:

Asesoría. Está dirigida a mejorar el desempeño de las funciones en un determinado cargo. Puede ser:

- Formal: El cuadro que realizará la asesoría necesita identificar el problema sobre el que se accionará, sus causas y planificará cómo hacer su corrección.
- Informal: El asesoramiento ocurre cuando se le dice los criterios y observaciones sobre su desempeño en la medida en que acciona. Es operativo y cotidiano, propicia una retroalimentación oportuna.
- Asesor: Brinda el apoyo necesario en las primeras y difíciles etapas.

Tutoría. Permite utilizar a los cuadros de mayor experiencia y mejores resultados en la atención a cuadros y sus reservas más jóvenes, lo que favorece la adquisición de estilos y métodos de trabajos. Para la planificación y organización de la tutoría se recomienda:

- El área del conocimiento vinculada a las funciones del cargo que Definir debe mejorarse.
- Determinar la información requerida para ambas partes.
- Definir los períodos de consulta durante el tiempo en que se desarrolla la tutoría.

Rotación por cargos. Le proporciona una amplia variedad de experiencias que las que podría obtener sólo en función del cargo que ocupa. Su valor depende de la atención y supervisión que reciban los compañeros que rotan. Para la planificación y organización de la rotación se recomienda.

- Determinar los cargos por los que se rotará. (Hacer cronograma)
- Período que abarca la rotación.
- Fijación de los objetivos de trabajo para cada cargo incluidos en el itinerario de la rotación.
- Intercambio de criterios entre los compañeros incluidos en la rotación.
- Fijar tareas y determinar a cuales irá el capacitado, como observador y a cuáles en representación del titular del cargo.
- Evaluación de los resultados.
- Recomendaciones.
- En la rotación por cargos debe predominar la presencia de la reserva al lado del titular por cargos. El autor considera que debe hacerse según las características se las etapas del sistema de trabajo del MINED.

Sustitución. Esta permite comprobar el grado de desarrollo que ha alcanzado una reserva en el desempeño de determinadas funciones, para lo cual ha sido previamente preparado para realizar la sustitución debe tenerse en cuenta:

- Determinar el período en que se ejecutará.
- Entrega del cargo por su titular.
- Uso de las facultades del cargo. Toma de decisiones.

- Entrega del cargo por parte del que hace la sustitución.
- Evaluación de los resultados y retroalimentación.
- Deben ejecutarlas las reservas que han sido declaradas como preparadas según la etapa del sistema de trabajo en que se ejecute.

El trabajo docente metodológico. El autor considera según su experiencia personal que esta es una forma de capacitación en el puesto de trabajo muy útil, que puede ser empleada por los cuadros al capacitar a sus reservas en las instituciones docentes según las siguientes formas del trabajo metodológico: la reunión metodológica, la clase metodológica, la clase demostrativa, la clase abierta, preparación de la asignatura, taller metodológico, la visita de ayuda metodológica y el control de la clase.

La explicación de cómo emplear estas formas del trabajo metodológico se registran para su consulta por los cuadros en la R/M 119/08 Reglamento del Trabajo Metodológico.

Los elementos expuestos en este epígrafe abordan los presupuestos teóricos que parten de los términos esenciales contemplados en el campo y objeto de la investigación, y asume el autor aquellos que considera contribuyen a sustentar el diseño de acciones que se proponen desplegar para la solución del problema científico planteado, en el siguiente epígrafe se profundiza en el concepto de cuadros de dirección y su importancia en el sector educacional

Como conclusión, se puede afirmar que el proceso de transformaciones ocurridas tras el triunfo revolucionario han constituido un reto a la cultura de todos los que de una forma u otra tienen relación con la Educación y en especial con todo lo que representa el proceso de capacitación continuo y sistemático llevado a cabo con los cuadros del sector educacional en específico para perfeccionar los métodos y estilos de dirección, partir de poder contar con cuadros capacitados que promuevan la adecuada preparación de su relevo. La investigación está dirigida a la capacitación de los cuadros en función de la preparación de sus reservas pues son ellos los encargados de materializar dicho propósito

Al estudiar los fundamentos teóricos de la capacitación de los cuadros y sus reservas con énfasis en el puesto de trabajo, permitió reconocer y asumir importantes conceptos y concepciones, tratados por diferentes autores relacionados con el objeto y campo de la investigación y sobre todo enriquecerlo a partir del objetivo que se propone en la investigación.

## **CAPITULO II: ACCIONES QUE FAVORECEN LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS PARA EJERCER LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS EN EL PUESTO DE TRABAJO**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en las dimensiones e indicadores empleados para diagnosticar el estado actual de la capacitación de los cuadros del municipio Colombia, se proponen las acciones que contribuyen a ejercer con eficiencia la dirección del proceso de preparación de las reservas en el puesto de trabajo y por último se valoran los resultados que se alcanzan con la implementación, en la práctica pedagógica, de las acciones propuestas.

### **2.1 Diagnóstico del estado actual del nivel de capacitación de los cuadros.**

Antes de valorar el resultado de los instrumentos aplicados, se hace necesario fundamentar algunas decisiones pertinentes para precisar la muestra seleccionada.

La incidencia de las acciones que se proponen para la solución del problema planteado en la investigación, incluye como población a los cuadros de todas las educaciones del municipio Colombia, con énfasis en los directores de centros, por constituir este precisamente un problema generalizado, aunque se le da prioridad a la mención en la que se enmarca la investigación, el IPUEC Anacaona, como se explicó en la introducción, no se utilizaron como muestra solamente a los cuadros y reservas de este centro pues la estabilidad de ellos en los últimos 4 años en esta institución ha sido insuficiente, lo que limita estabilizar la capacitación de los cuadros y por tanto de sus reservas.

Se consideró tomar como muestra dos centros del nivel medio superior, IPUEC y Politécnico, dos primarias, los Seminternados Francisco González Cueto y José Martí, la Escuela Especial y la ESBEC Ramiro Núñez González, por ser estos los centros con mayor representatividad de cuadros y sus reservas, lo que permite apreciar mejor desde el sistema de dirección de la escuela la atención que se le ofrece a la preparación de las reservas en el puesto de trabajo, esencialmente representado en la persona del director y además por ser estas las escuelas que más reservas preparadas han aportado para su desempeño como directivos en otras instituciones escolares del territorio, como es el caso de la ESBEC que ha entregado tres cuadros al IPUEC

Anacaona, incluido el director del centro y la escuela especial uno, lo que ha contribuido a que actualmente la plantilla de cuadros del IPUEC esté completa y se cuente ya con las reservas seleccionadas para cada cuadro, todas provenientes de la propia escuela.

Se incidió en 23 de los 62 cuadros con que cuenta el municipio, de ellos, 6 son directores de centros y el resto vicedirectores y subdirectores docentes, de trabajo educativo, formación laboral y administración. Son licenciados 17 y los 6 que no lo son se corresponden con los subdirectores de administración de los centros internos y seminternos, son miembro de la Reserva Especial Pedagógica 7 y 5 son noveles en el cargo, y mantienen 11 de ellos cinco años o más ininterrumpidos como cuadros, la muestra tomada representa el 37,7% de los cuadros.

Para caracterizar el estado actual de la capacitación, de los cuadros incluidos en la muestra y materializar la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, se tuvieron en cuenta la determinación de dimensiones e indicadores que le permitieron al autor seleccionar los métodos y elaborar los instrumentos de la investigación. Se planificó para cada dimensión más de un instrumento que permitió constatar la información y confirmar su veracidad.

En los indicadores se tuvo en cuenta medir el conocimiento alcanzado por los cuadros para atender la preparación de sus reservas, así como la capacidad y gestión de dirección demostrada por estos para planificar, organizar controlar y evaluar dicho trabajo con la efectividad requerida, y como apreciar a través de la observación directa en el proceso de las relaciones de dirección, los métodos y estilo de dirección, la comunicación y la motivación que se promueve y se logra.

El autor consecuente con los fundamentos teóricos expuestos en el primer capítulo, propone como dimensiones las siguientes:

1. Nivel de preparación de los cuadros para atender sus reservas.
2. Ejecución del trabajo.
3. Control y evaluación.

En el anexo II se reflejan dichas dimensiones y sus respectivos indicadores y en el anexo III, se pueden encontrar los criterios de evaluación de cada indicador. Se realizó

un profundo trabajo de indagación y búsqueda de información a través de las encuestas y entrevistas a cuadros y reservas, estudio de los productos de la actividad (planes temáticos de los Consejos de Dirección, actas de este órgano, diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje aplicados, planes individuales del docente y evaluación profesoral). Observación de reuniones tales como Consejo de Dirección, Departamentales o de Ciclo y despachos. Ver anexos IV, V, VI, VII y VIII. Este trabajo le permitió al autor arribar a consideraciones parciales y finales respecto al nivel de conocimientos alcanzados por los cuadros para dirigir la preparación de las reservas y su impacto en el puesto de trabajo con la eficiencia que se requiere.

### **Dimensión 1. Nivel de preparación.**

#### **Indicador 1.1. Dominio de los elementos esenciales que le permiten al cuadro elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje.**

Es significativo que sólo el 13 %, es decir 3 de los 23 cuadros encuestados reconocen la existencia de las vías que pueden ser usadas para orientar el diagnóstico que debe aplicarse a la reserva para conocer sus necesidades y potencialidades de aprendizaje y ninguno domina como aplicarlos en la práctica, de igual manera el 78,2 % expresa no tener dominio de los aspectos a tener en cuenta en cada uno de los componentes en los que se capacitan cuadros y reservas para elaborar la prueba diagnóstica y las acciones de preparación que deben ser conveniadas con los reservistas en sus planes individuales.

#### **Indicador 1.2 Conocimiento de las bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación.**

El conocimiento que se tiene del contenido observado en este indicador es evaluado de bajo, pues ninguno de los cuadros contemplados en la muestra conocen la existencia de las base sociosicológicas, leyes y características, que sustentan el aprendizaje de los capacitados y que al ejecutar la preparación de las reservas en el puesto de trabajo es de vital importancia, pues facilita la aplicación correcta de la comunicación, los estilos de dirección que se utilicen y contribuye a la motivación de los reservistas, por lo que se hace, según transcurre la necesaria relación de coordinación y subordinación que de manera constante se establece entre los directivos y sus subordinados.

### **Indicador 1. 3. Conocimiento de los enfoques generales de capacitación y sus formas en el puesto de trabajo.**

El dominio, según los resultados de la encuesta aplicada a los cuadros con este objetivo es evaluado de mal, pues solamente el 26% afirma conocer los enfoques de capacitación que pueden ser empleados al preparar su reserva y sólo el 17,3% reconocen al puesto de trabajo como uno de esos enfoques.

El 35% reconocen la existencia de las formas de capacitación que pueden ser empleadas en el puesto de trabajo y ninguno identifica la asesoría o tutoría y la ayuda metodológica como otras de las formas que también pueden ser usadas.

#### **Resumen de la dimensión.**

De manera general el 78,2% de los encuestados consideran que la preparación que tienen para atender a sus reservas en el puesto de trabajo es deficiente y el 100% admite que en ninguno de los componentes que se capacita ha recibido preparación específica dirigida a ese objetivo. En la entrevista efectuada a 20 reservas seleccionadas de los cuadros contemplados en la muestra. (Ver anexo VI), se pudieron corroborar las incidencias negativas de las deficiencias existentes en el conocimiento de los cuadros, que reconocen la existencia de las necesidades de preparación, pero sin tener en cuenta su clasificación en uno u otro componente y ninguno considera tener potencialidades, solo el 30,4% conoce los elementos que le clasifican como reserva preparada y el 35% solamente opina que con ellos se aplican formas prácticas de preparación. De igual forma la observación de actividades en la escuela. (Ver anexo VII), permitió apreciar deficiencias en el conocimiento y puesta en práctica en el proceso de comunicación de los métodos socio psicológicos y los estilos de dirección, donde predomina además el convencimiento impuesto en el 85,7% de las observadas y la explicación el 42,8% sin embargo no se pudo apreciar en ningún caso la argumentación y la persuasión, al ser los estilos autoritarios, paternalistas y burocráticos los que prevalecen en las relaciones de coordinación y subordinación, expresados en más del 85%

#### **Evaluación de la dimensión 1: Bajo**

## **Dimensión 2. Ejecución del trabajo**

### **Indicador 2.1. Determinación de las formas de capacitación a emplear.**

El 78% de los encuestados confunden los criterios que deben tenerse en cuenta para aplicar la rotación y la sustitución por cargo, lo que sucede de igual manera al identificar si se ejecutan ambas al lado del titular del cargo. El 100% expresa que cuando ejecuta esta forma de capacitación en el puesto de trabajo u otra como la asesoría formal no planifica su contenido, pues no domina como hacerlo. Se reconoce por los cuadros que la asesoría formal se aplica a veces en un 39,1%. El 79,9% reconoce que los reservistas cuando ejecutan las distintas formas de capacitación no se les entrega un programa de trabajo previamente confeccionado por el titular del cargo. Lo que se corroboró por el 100% de los reservistas entrevistados. (Ver anexo VI), que refiere que con ellos no se despacha por escrito lo que debe hacerse en dichas actividades prácticas, lo que además pudo constatar el autor al efectuar el estudio producto de la actividad.

### **Indicador 2.2. Dirección, planificación y organización del trabajo**

El 91,3% de los cuadros contemplados en la muestra consideran no estar capacitados par dirigir con efectividad la preparación de las reservas en el puesto de trabajo y el 86,9% opina que no tienen en cuenta las etapas del Sistema de Trabajo del Ministerio para planificar y organizar la puesta en práctica de las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo.

El 20%, solamente reconoce que se incluyen acciones de preparación dirigidas a la reserva en el sistema de planificación del centro. (Ver anexo V).

A través del estudio de los productos de la actividad se pudo corroborar además que las acciones que los directores de centro planifican en este sentido, efectivamente no se incluyen en todo el sistema de planificación de la escuela, lo que limita su seguimiento y evaluación y las tareas conveniadas en los planes individuales del reservista para atender sus necesidades de aprendizaje no tienen un carácter personológico, se carece de un programa aprobado en el consejo de dirección que permita dirigir la rotación, la sustitución por cargos, la asesoría formal u otras formas de capacitación.

## **Resumen de la dimensión. No 2**

Los cuadros ejecutan acciones aisladas par preparar a sus reservas, sin tener en cuenta los requerimientos metodológicos que permiten determinar cuándo y cómo emplear las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo y de igual manera no se conciben la dirección, planificación y organización de las tareas para atender las necesidades de aprendizaje de las reservas en correspondencia con las características del sistema de trabajo del MINED lo que limita vincular de manera mas eficiente la teoría con la practica y evaluar a cada reserva por la capacidad y gestión de dirección demostrada. Por otro lado, los directores no garantizan la inclusión de esas tareas en la planificación individual del resto de los cuadros del centro.

## **Evaluación de la dimensión 2: Medio**

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

#### **Epígrafe. 3.1. Vías de control**

El 82,6%, expresa que utiliza las pruebas diagnósticas como vía de control para conocer como marcha el desarrollo de sus reservas, el 4,3% refiere que utiliza el despacho, el 13,0% la entrevista y el 8,6% la evaluación de las acciones contempladas en los planes individuales, ninguno aprecia la observación, la comunicación y el desarrollo de actividades prácticas como otras importantes vías que pueden y deben ser empleadas para el control.

#### **Indicador 3. 2. Evaluación de los resultados**

El 100% considera que evalúa el desarrollo de sus reservas a veces y el 100% afirma que nunca lo hace por escrito, de igual forma ninguno archiva los resultados evaluativos en el expediente del reservista, lo que fue posible corroborar al entrevistar a los miembros de la reserva seleccionada pues el 100% reconoce que no se discute con ellos el resultado de las acciones de preparación que ejecutan y solo el 13,3% de los encuestados. (Ver anexo VI), afirma que ha sido estimulado antes su colectivo laboral por el desempeño de sus funciones como reserva de cuadro, solo el 26% admiten estar motivados como miembro de la reserva, lo que limita su desarrollo y promoción efectiva a cargos de dirección. En el estudio de los productos de la actividad

se pudo comprobar además que en los cortes evaluativos mensuales, trimestrales y finales prácticamente no se incluyen criterios evaluativos del desempeño de la reserva lo que sucede de igual manera en el caso de los cuadros subordinados al director del centro.

### **Resumen de la dimensión No. 3**

El control se ve afectado en primer lugar al no lograr los cuadros diversificar las vías de control que aplican para evaluar el desempeño de sus reservas y sobre todo apoyarse muy poco en el desarrollo de actividades prácticas, la observación, la comunicación y el despacho sobre todo. No se registran los resultados de la evaluación de cada reserva en correspondencia con la sistematicidad de los cortes evaluativos, no se utiliza el reconocimiento individual y colectivo como estímulo al desempeño de los reservistas, lo que incide negativamente en la motivación de estos.

### **Evaluación de la dimensión 3: Medio**

Luego de analizar los resultados del diagnóstico, que permitió determinar necesidades y potencialidades, sobre todo en los cuadros para atender sus reservas en el puesto de trabajo, y por tanto reconocer las ventajas, desventajas y posibilidades existentes en el municipio Colombia para enfrentar el proceso pedagógico de capacitación que requieren los cuadros y precisar los retos con el objetivo de materializar su transformación posterior.

### **Ventajas.**

1. Contar con el completamiento de la plantilla de los cuadros en el territorio.
2. Que la mayoría de los cuadros cuenten con tres o más reservas seleccionadas
3. Contar con un modelo que es fruto de la investigación científica, para el desarrollo planificado y organizado de las actividades en la escuela: el modelo del Sistema de Trabajo del MINED.
4. Contar con los lineamientos e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro para el reforzamiento del trabajo con la reserva de los cuadros.

5. Tener en el municipio profesores entrenadores de cuadros miembros del Departamento de Dirección Científica del Instituto Superior Pedagógico Pepito Tey de las Tunas.
6. Contar con 35 miembros de la Reserva Especial Pedagógica (REP), que ocupan cargos de dirección actualmente.

### **Desventajas.**

1. Desconocimiento de los cuadros con énfasis en los directores de centro de cómo atender el proceso de capacitación de las reservas en el puesto de trabajo, no se propicia su adecuada inserción en correspondencia con las características de las tres etapas del Sistema de Trabajo del Ministerio.
2. Tener algunos cuadros, sobre todo subdirectores de administración que no completan la selección y preparación de sus reservas.
3. Tener cuadros de poca experiencia en el organismo y en dirección.
4. Deficiente preparación de los cuadros en los fundamentos básicos de la dirección educacional con énfasis en las funciones del ciclo directivo y los procesos básicos de la dirección.
5. Pobre motivación de las reservas seleccionadas para ejercer el cargo al cual se prepara.

### **Posibilidades**

1. Los cuadros están en condiciones de elevar su capacidad de dirección para dirigir científicamente en el territorio, y potenciar la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo a través del proceso de capacitación permanente que reciben, que les permite transformar su desempeño profesional en tal sentido.
2. Los cuadros de la estructura municipal y de centro pueden fortalecer las relaciones de dirección de cooperación y subordinación con sus reservas insertándose de conjunto en la dinámica del Sistema de Trabajo del Ministerio en los centros a través de la ayuda metodológica conjugada con la inspección.

## **Retos**

1. Elevar la idoneidad de los cuadros para atender el proceso de preparación de su reserva en el puesto de trabajo y asegurar el potencial de dirección que garantice la continuidad de la dirección educacional.
2. Utilizar de manera adecuada la oportunidad que brinda la existencia del Sistema de Trabajo del MINED, para aplicar con racionalidad las funciones del ciclo directivo y los procesos básicos de la dirección en función de la capacitación de las reservas en el puesto de trabajo.
3. Logra que la totalidad de los cuadros cuenten con tres o más reservas seleccionadas y al menos dos preparadas y que el 100% de los movimientos de cuadros que se produzcan procedan de la reserva con énfasis en la cantera que representa el movimiento de la Pre-Reserva Especial Pedagógica y la Reserva Especial Pedagógica y Técnica.
4. Diversificar por parte de los cuadros la utilización de distintas formas de capacitación para preparar a la reserva y potenciar las de carácter práctico, como la rotación y la sustitución por cargos la asesoría formal y la ayuda metodológica.
5. Promover en los cuadros la utilización de métodos y estilos de dirección que garanticen en las reservas su motivación por aprender y ejercer el cargo para el que se preparan.

### **2.2.1 FUNDAMENTACIÓN DE LAS ACCIONES QUE SE PROPONEN DESARROLLAR**

En la literatura consultada, entre las investigaciones que más aportan al tema que se propone se encuentran: Sergio Alonso Rodríguez, 2002, Julio Gómez Moldes 2003, Flor A Fernández González 2007, Migdalia González Quintero. 2008 y Rolando González Ríos. 2008

El primero de estos autores propone el modelo del Sistema de Trabajo aplicable a todas las educaciones y niveles de dirección del Ministerio de Educación, define los seis Subsistemas Generales que lo componen y propone las etapas y sus

características, las que se asumen en la tesis por el autor al poner en práctica en la base las acciones que se plantean pues coadyuvan a su factibilidad.

Por su parte el Dr. Julio Gómez Moldes aporta suficientes elementos que caracterizan el proceso de capacitación a directivos, con proyección pedagógica que contribuyen a la elaboración y ejecución de las acciones propuestas sobre todo en las referidas a elevar el conocimiento de los cuadros para preparar mejor a sus reservas en el puesto de trabajo.

La MsC: Flor A Fernández González y otros autores en digital (2006) con su trabajo investigativo: Escuela de preparación de la reserva de los cuadros en el municipio Florida, destaca el papel del director de los centros educacionales en este sentido y que el autor al proyectar las acciones propuestas asume, sobre todo en lo referido al cumplimiento de las funciones de dirección en el sistema de planificación de la institución educativa.

La MsC: Migdalia González Quintero. Aporta elementos importantes relacionados con la capacitación de los cuadros educacionales, específicamente los directores de centro, máximos responsables de guiar las instituciones educativas hacia el logro de los objetivos que de ellos exige la sociedad.

El MsC: Rolando González Ríos aporta la lógica para redactar el contenido de las acciones y elementos metodológicos para elaborar y tabular los instrumentos aplicados y valorar los resultados de la aplicación de las acciones que se proponen.

En estos y en otros temas de investigación tratados por destacados investigadores del país, se encontraron propuestas de programas de capacitación, estrategias y acciones dirigidas a la preparación de directivos, de la Reserva Especial Pedagógica y de la reserva de cuadros, sin embargo en ellos no se precisan elementos teóricos o prácticos que permitan elevar la idoneidad de los cuadros para atender la preparación de las reservas, específicamente en el enfoque de capacitación en el puesto de trabajo, lo que quedó fundamentado en la introducción de la investigación.

Al elaborar las acciones se asume que lo más importante es que estas ofrezcan a cada cuadro la posibilidad de convertir a sus reservas en sujetos del proceso de dirección, dándole participación activa a estos en el diagnóstico, pronóstico, planificación,

organización y ejecución de la gestión directiva a partir de la evaluación, motivación y el compromiso de la reserva con los resultados que se alcanzan en su aprendizaje, lo que posibilita que el cuadro aplique la dirección participativa en la toma de decisiones.

Si se tienen en cuenta los puntos de vista antes referidos, las acciones que se proponen en esta tesis se caracterizan por la correspondencia con las etapas del Sistema de Trabajo propuesto por S. Alonso (2002), por tanto su novedad no modifica lo orientado al respecto, sino que se apoya en ella para ofrecer una alternativa que permita perfeccionar sobre todo la planificación y organización que en las instituciones educativas dan los cuadros a la preparación de sus reservas a partir de la puesta en práctica de las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo.

Las acciones se caracterizan además por ser un proceso sistemático, continuo, de proyección pedagógica, pues le ofrecen a los cuadros vías y procedimientos de trabajo para lograr el mejoramiento de sus conocimientos y enfrentar con eficiencia la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, donde se prioriza la figura del director por tener un papel protagónico en la dirección de dicho proceso y tener en cuenta además la puesta en práctica de los procesos básicos de la Dirección Educacional.

Para la ejecución de las acciones que se proponen, con el objetivo de preparar a los cuadros y estos a su vez a la reserva, se pueden emplear diferentes formas del trabajo metodológico normadas en la Resolución No 119/08, Reglamento del Trabajo Metodológico, ellas son, reuniones metodológicas, el taller metodológico, la visita de ayuda metodológica y formas de capacitación en el puesto de trabajo como el intercambio de experiencias, apoyándose en técnicas de dirección, en equipo o grupal.

Se caracterizan por ser instructivas, educativas y desarrolladoras a partir del contenido que aportan y sus formas de ejecución con los cuadros y sobre todo de estos con sus reservas, y tiene en cuenta el empleo adecuado por los cuadros de las bases socio psicológicas de la capacitación, sus Leyes y características, analizados en el capítulo 1, así como los métodos y estilos de dirección que se emplean para dirigir todo el proceso y promueven el desarrollo a partir del principio de saber hacer, enfrentar la práctica lo que se patentiza en siguiente planteamiento de Juan Amos Comenio.

...” Lo que ha de hacerse, debe hacerse, debe aprenderse haciéndolo...” (31).

Las acciones son además integradoras, pues contemplan desde el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje lo que deben aprender y saber hacer los cuadros para atender con efectividad a sus reservas y tener a los cuatro componentes en que estos se preparan para ejercer un cargo de dirección integrándolos a las características de cada etapa del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación y que se especifican en el contenido de la acción número 6.

En las relaciones de dirección que necesariamente se establecen entre los titulares de cargo que se desempeñan como cuadro y sus reservas están presentes las funciones de dirección las que juegan un papel preponderante, para lograr la adecuada instrumentación de las acciones de capacitación de las reservas en el puesto de trabajo con énfasis en la persona del director de las instituciones educativas a través de su materialización en el sistema de planificación del centro a partir de las características de las etapas del Sistema de Trabajo del MINED.

Por las razones ya explicadas y con el objetivo de que constituya un material de consulta para los cuadros, el autor considera necesario incluir en el anexo XII algunos elementos conceptuales referidos a las funciones de dirección y el Sistema de Trabajo del MINED. Pues 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.

Las acciones propuestas se enmarcan en los subsistemas de formación de cuadros y formación del personal del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación y responden además al *Proceso de Capacitación* de los cuadros.

Para determinar la estructura de las acciones que se proponen se tuvo en cuenta el concepto dado por A. N. Leontiev, quien define acción en los términos siguientes: ...”Proceso que se subordina a la representación de aquel resultado que habrá de ser alcanzado, es decir, el proceso subordinado a un objetivo consciente. Del mismo modo

que el concepto de motivo se relaciona con el concepto de actividad, también el concepto objetivo se relaciona con el concepto de acción...” (32).

Se partió además del documento Metodología de la investigación educativa de Margarita Ceballos Rosales de la cual se toma la siguiente estructura de las acciones: título, objetivo a largo plazo, contenido de la acción, procedimientos, medios y recursos.

Las acciones que se proponen son acciones de dirección ya que se sustentan en los procesos básicos de la dirección educativa.

La puesta en práctica de las acciones concebidas, con vista al logro del objetivo trazado, materializan el concepto de zona de desarrollo próximo (ZDP), por cuanto el personal al cual van dirigidas las mismas, pasan de un nivel real de desarrollo a uno potencial.

## **2.2. Propuesta de acciones encaminadas a contribuir con la capacitación de los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo**

**Acción número:** 1. El diagnóstico de necesidades y potencialidades de la reserva.

**Objetivo:** Capacitar a los cuadros en el enfoque técnico que les permita definir lo que necesitan aprender, cumplimentar o desarrollar las reservas para su transformación.

**Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan.**

En esta acción los cuadros podrán apoyarse en dos vías para aplicar el diagnóstico. Análisis de las necesidades manifiestas y análisis de las necesidades encubiertas, las que se fundamentan en el Capítulo 1. Estas constituyen la base para determinar las necesidades y potencialidades de cada reservista. Para la detección de las necesidades encubiertas pueden ser empleadas distintas herramientas, de ellas por ser las más empleadas se encuentran las pruebas diagnósticas con cuestionarios que recogen necesidades y potencialidades, deben aplicarse al iniciarse el curso escolar en los meses de septiembre y octubre.

Durante la primera etapa del sistema de trabajo en el municipio debe incluirse este tema en el componente de dirección para preparar a los cuadros a través de talleres, seminarios o reuniones metodológicas según sea más factible el tratamiento teórico y

práctico de cómo elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de la reserva a partir de los cuatro componentes en los que estos se deben preparar. Con ese objetivo se incluye en el (Anexo IX) de la tesis, un ejemplo que ilustra los elementos que pueden ser incluidos para elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje.

Lo que no constituye un patrón rígido para los cuadros al confeccionar dicho diagnóstico pues lo que se pretende es ofrecer ejemplos del contenido que en los distintos componentes puede y debe ser tomado en consideración al elaborar las pruebas diagnósticas, lo que es susceptible a cambios y puede ser enriquecido, depende del tipo de educación o nivel que se trate y la experiencia de los cuadros y reservas en el trabajo de dirección. Como otras vías para enriquecer el diagnóstico los cuadros deberán utilizar la evaluación docente y el análisis de las necesidades manifiestas, auxiliándose para ello de la observación para determinar el desempeño de las reserva en su forma de pensar y actuar y desde el municipio las reuniones de la Comisión de Cuadros, los balances de la Política de Cuadros y de capacitación. Entre los medios y recursos que se pueden emplear para el desarrollo de esta acción están, el empleo de las técnicas de la computación para facilitar el debate en el colectivo y las técnicas del trabajo en grupo.

**Acción numero: 2. Actualizar en los cuadros, conocimientos teóricos de la capacitación que les permitan dirigir y motivar el aprendizaje de sus reservas.**

**Objetivo:** Capacitar a los cuadros en las bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación, para garantizar una adecuada conducción del aprendizaje en las reservas, para que repercuta en la preparación actual y futura de estos, al asumir un cargo de dirección.

**Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan.**

Al igual que la anterior acción se recomienda incluir en el componente de dirección el tratamiento a los contenidos referidos en el objetivo y propiciar su salida el día de la preparación de los cuadros, prevista en el municipio para la primera etapa del sistema de trabajo y garantizar su seguimiento a través de las visitas de ayuda metodológica, lo mismo en las sesiones de preparación con los cuadros como en las visitas se podrán

efectuar conferencias, talleres metodológicos, intercambios de experiencia y la observación de diferentes actividades en las que se encuentran reuniones del consejo de dirección, departamentales o de ciclo, donde se materialicen el intercambio y la comunicación entre cuadros y reservas con el objetivo de apreciar los métodos y estilos de dirección que aplica el cuadro.

Para transformar las conductas inadecuadas existentes en este sentido y contribuir de esa manera a elevar la autoestima, sentido de compromiso y entrega de cada reserva en su desempeño. En el Capítulo 1, epígrafe 1,2 se explican los contenidos sobre las bases socio psicológicas, leyes y características de la capacitación y que el autor asume por considerarlo de vital importancia para propiciar la capacitación de los cuadros y por tanto el desarrollo de las reservas, e incidir directamente en la esfera motivacional para la adquisición de nuevos conocimientos y su aplicación como futuros cuadros. Se puede emplear el trabajo de discusión grupal, y tener como antesala el análisis de los contenidos teóricos, emplear las técnicas de la computación, el pizarrón y el estudio de casos como medios que favorecen el debate.

Es muy importante que esta acción alcance su continuidad en la preparación con los cuadros a través del desarrollo de intercambios de experiencia donde se utilicen las potencialidades existentes en el territorio en la conducción del aprendizaje teórico y práctico de las reservas en el puesto de trabajo y que este investigador sugiere utilizar para ello los centros de referencia existentes en el municipio, pues su razón de ser es precisamente demostrar cómo hacer las cosas mejor.

### **Acción número.3. El conocimiento de los enfoques generales de capacitación, con énfasis en el puesto de trabajo.**

**Objetivo.** Capacitar a los cuadros en el conocimiento de los enfoques generales de capacitación, con énfasis en el relacionado al puesto de trabajo.

#### **Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan.**

De igual manera se incluirá esta acción como parte del sistema de preparación de los cuadros en el componente de dirección y garantizar su salida a través de talleres

metodológicos, conferencias y el trabajo práctico en equipos durante las sesiones mensuales de preparación con los cuadros con principalmente con los directores de centros. Entre los contenidos a tratar se encuentran.

*Esclarecer cuales son los enfoques generales de capacitación:*

- La capacitación fuera del puesto de trabajo.
- La capacitación en el puesto de trabajo. (Analizar con profundidad sus características)
- La autosuperación. (Hacer énfasis a la importancia y utilidad de este enfoque al cumplimentar en el puesto de trabajo las acciones dirigidas a la autosuperación, reflejadas en el plan individual de cada reservista las que deben tener un carácter personalógico, ser precisas y contar con la vía de control).

Además se trabajarán cada una de las formas de capacitación en el puesto de trabajo y dedicar especial importancia a las más usadas. Entre ellas están:

- La tutoría y la asesoría.
- Rotación por cargos.
- La sustitución por cargos o en el cargo.
- Intercambio de experiencias.
- La ayuda metodológica

En el Capítulo I, se profundiza en las características de estas formas de capacitación en el puesto de trabajo, contenidos que deben ser usados al desarrollar esta acción de capacitación con los cuadros. Se precisan los elementos que caracterizan ese concepto, se destacan las actividades básicas que identifican al mismo, puntualiza los elementos que al planificar este tipo de capacitación se deben alcanzar a partir de atender las necesidades y potencialidades de aprendizaje del cuadro o reserva, se fundamenta además en las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo, todos estos contenidos son de suma importancia para poder enfrentar la preparación de la reserva en el puesto de trabajo y sobre todo las acciones de carácter práctico. Podrá

emplearse para el desarrollo de la acción las técnicas de la computación, pancartas y el pizarrón para ejemplificar o aplicar técnicas participativas que promuevan el debate.

#### **Acción no. 4. Temas y orientaciones para elaborar las acciones de preparación de las reservas en sus planes individuales**

**OBJETIVO:** Entrenar a los cuadros en la elaboración de las acciones de preparación de las reservas para su inclusión en los planes individuales a través de talleres, conferencias, visitas de ayuda metodológicas y revisión de los productos de la actividad.

#### **Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan.**

En esta acción se sugieren temas que deben tener en cuenta los cuadros al elaborar las acciones de preparación de sus reservas en el puesto de trabajo y que serán conveniadas en los planes individuales y atender a los cuatro componentes en los que se preparan los cuadros y sus reservas. (Anexo X).

Para lograr su comprensión y posterior instrumentación se sugiere valorar con los cuadros, a través de talleres y mediante el trabajo en equipo, de forma práctica cómo convertir por componentes cada uno de los temas propuestos y otros que surjan en el trabajo práctico en acciones concretas, lo que contribuye a elevar la calidad y efectividad de las acciones que finalmente se inserten por componentes en los planes individuales de los reservistas. Es importante la reproducción y entrega de los temas que se sugieren en el (Anexo X) en digital o impreso a cada director de centro con el objetivo de ser utilizado como material de consulta cuando se necesite. De igual forma se tendrán en cuenta por los cuadros las siguientes consideraciones al confeccionar las acciones de preparación para la reserva e insertarlas en sus planes individuales.

- Las acciones de preparación deben tener un carácter personalógico, en estrecha correspondencia con los resultados del diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje.
- Tendrán además un carácter teórico-práctico, concreto y medible.(Aprender haciendo).
- Las acciones, sobre todo las de carácter práctico como la rotación y la sustitución en el cargo siempre que sea posible deberán contemplar como mínimo una

semana, en correspondencia con las características de cada una de las etapas del Sistema de Trabajo del MINED.

- Con el objetivo de lograr que el cuadro cuando ejecute con sus reservas la sustitución en el cargo se encuentre en el centro para evaluar la capacidad y gestión de dirección sin interferir en la toma de decisiones, el autor de esta investigación derivado de su experiencia como entrenador de cuadros propone al incluir esta acción en el plan individual aplicar la sustitución inversa siempre que sea posible, lo que además evita caer en las improvisaciones de hacer la sustitución cuando el titular del cargo tiene que ausentarse del centro por razones de trabajo o de otra índole, lo que además trae como consecuencia que esta se haga si tener en cuenta la elaboración de un programa, discutido con el reservista y que concluye con la evaluación o retroalimentación.
- No obviar el carácter científico-investigativo en la proyección de estas acciones sobre todo en proyectos relacionados con el banco de problemas en el proceso de dirección.
- La autosuperación a partir del estudio de documentos debe ser precisa, e indicar los temas o contenidos en que los reservistas deben profundizar o adquirir nuevos conocimientos así como la bibliografía a utilizar.

Es importante significar que los temas que se incluyen como ejemplo en el (Anexo X) fueron ampliados y actualizados a partir de la experiencia personal del autor en el municipio Colombia, pues estas orientaciones de manera general ya existían derivadas de orientaciones recibidas del nivel provincial en las Tunas, de lo que se trata es de profundizar e enriquecerlas a la hora de ponerlas en práctica. Podrá emplearse para facilitar la comprensión y ejemplificación de los contenidos tratados con los cuadros las técnicas de la computación, incluso para montar en cada centro los temas que se sugieren por componentes para conformar las acciones de preparación en los planes individuales.

## **Acción no. 5. Formas de capacitación a emplear**

**Objetivo:** Asegurar que los cuadros al emplear diferentes formas de capacitación en el puesto de trabajo, lo hagan a partir de la elaboración de un programa que garantice la calidad de su ejecución y los criterios para su selección.

### **Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan**

Entrenar a los cuadros y utilizar para ello el día previsto para su capacitación en el municipio, la visita de ayuda metodológica y la revisión de documentos en el puesto de trabajo, utilizar la discusión en plenaria y en grupo para el trabajo práctico, con el objetivo de que adquieran los conocimientos necesarios para aplicar las formas de capacitación en el puesto de trabajo con sus reservas a partir de:

Ofrecer a los cuadros ejemplos de cómo elaborar un programa de capacitación a partir de las formas más empleadas en el puesto de trabajo. Para la elaboración de estos ejemplos el autor se apoyó en los conocimientos adquiridos al revisar el texto en soporte digital. Enfoque y métodos para la capacitación (1990), Colectivo de Autores encabezado por el Licenciado Francisco García Rodríguez, documentos del (SUPCER) citados en la bibliografía y además en los contenidos del diplomado para entrenadores de cuadros desarrollado en el 2004 en el centro universitario “Vladimir Ilich Lenin” de Las Tunas, específicamente en el módulo Enfoque y Métodos, impartidos por los MsC. Ramón P. Morell González MsC. Ana A. Bello Rodríguez.

En la base de este programa está su estructura metodológica que recoge:

Tema.

Objetivo.

Contenido del programa. (Que incluye según el contenido que se trate la bibliografía)

Evaluación y retroalimentación.

Estimulación.

Por otro lado con el desarrollo de esta acción se insiste en la necesidad de que el cuadro para determinar las formas de capacitación a emplear en el puesto de trabajo con sus reservas parta de:

- Experiencia en educación y en dirección del reservista.
- Si forma parte del Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica o la Reserva Especial Técnica.
- Cargo para el que se prepara.
- Al aplicar la rotación por cargos o en el cargo, tener en cuenta que esta la deben realizar los reservistas en preparación y que debe hacerse fundamentalmente al lado del titular del cargo.
- La sustitución por cargo o en el cargo la deben hacer las reservas que ya han sido declaradas por el titular del cargo como preparadas, la que se puede ejecutar sin estar necesariamente al lado del titular del cargo.
- Los proyectos que se proponen pueden ser empleados, al asignar a la reserva tareas de investigación, relacionadas con el banco de problemas del proceso de dirección. (investigación-acción), que debe culminar con la propuesta de soluciones para la toma de decisiones de un determinado tema, esta forma de preparación se explota aún muy poco en la práctica de nuestras instituciones educativas con ese objetivo.
- Los intercambios de experiencias se recomiendan que sean utilizados por parte de los cuadros con las reservas, al concluir todo un ciclo de preparación sobre todo de carácter práctico para que expresen sus inquietudes, vivencias, necesidades y potencialidades vividas al ejercer actividades relacionadas con el proceso de dirección.
- Es necesario que en la ayuda metodológica se involucren todos los reservistas tanto para recibirla como para ejecutarla junto al titular del cargo y tener en cuenta la etapa del sistema de trabajo en que corresponde y darle prioridad a los que se consideran preparados para que participen en la ejecución del trabajo de dirección, podrán además incluirse en las inspecciones internas efectuadas por el centro y las que realice el municipio a partir una previa preparación por el titular del cargo. Podrán utilizarse como medios para ilustrar los contenidos que

se explican en esta acción, diapositivas montadas en computación, el pizarrón o pancartas.

***Ejemplo de cómo puede elaborarse un programa de algunas de las formas de capacitación que se emplean en el puesto de trabajo.***

**Objetivo general:** Preparar a través de la utilización de diferentes formas de capacitación en el puesto de trabajo a las reservas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje en el menor tiempo posible.

*Tiempo de la aplicación del programa:* Puede ser 1 semana, 1 mes, 6 meses o un año.

**Formas a emplear:**

- Asesoría formal.
- Rotación por el cargo.
- Sustitución en el cargo.

**1- Asesoría formal:** En este caso se trata de una reserva que se prepara para ser promovido a director de centro.

Objetivo. Dotar a la reserva de los conocimientos y habilidades que permitan preparar, conducir y controlar con éxito los órganos de dirección y técnicos.

Tema. Los órganos de dirección y técnicos en la escuela.

Tiempo de la asesoría. Este debe ser como mínimo una semana, en este caso puede coincidir por dos o tres meses con la primera semana del mes. Primera E tapa del Sistema de Trabajo del MINED en la escuela.

Asesor: Nombre y apellidos y el cargo que desempeña.

Contenido de la asesoría:

- Las reuniones, sus tipos importancia.
- Fases de la reunión.
- El consejo de dirección.
- El consejo técnico.

- La reunión departamental o de ciclo.

Evaluación y retroalimentación:

- Aplicar diagnóstico de entrada y de salida.
- Observación de la reserva durante y después de la aplicación de lo aprendido.
- Dejar constancia por escrito de los resultados evaluativos del reservista en su expediente.
- Estimular y reconocer ante el colectivo de la entidad los resultados.

## **2-Rotación por el cargo.**

**Objetivo:** Adiestrar a las reservas en las acciones carácter práctico que ejecutan los cuadros, específicamente los directores de centro en la segunda etapa del sistema de trabajo.

Tiempo de la rotación: Puede ser una semana o más tiempo.

Cargo en el que rota: Director del centro.

Titular del cargo: Nombre y apellidos.

Reservista: Nombre y apellidos.

Contenido de la rotación: Segunda etapa del sistema de trabajo.

1. Seguimiento y control de los acuerdos que se adoptaron en los órganos de dirección y técnicos.
2. Efectuar visitas junto al titular del cargo a la preparación metodológica, visitar, analizar clases y registrar los resultados de la visita en el registro del docente y aplicar comprobaciones de conocimientos.
3. Preparar, desarrollar y observar actividades metodológicas, como clases abiertas, demostrativas y metodológicas.

Evaluación y retroalimentación:

- Observación durante el desempeño (capacidad y gestión de dirección que demuestra)

- Intercambio de criterios.
- Evaluación y conclusiones del proceso con el reservista y dejar constancia por escrito en el expediente.
- Estimular al reservista por los resultados alcanzados.

### **3- Sustitución en el cargo:**

**Objetivo:** Comprobar en la práctica del proceso de dirección el desempeño de las reservas ejerciendo las funciones directivas en la entidad, bajo la tutela y observación del titular del cargo.

Tiempo de la sustitución: 1 semana. (Hacer entrega provisional del cargo por escrito, situación actual, que hacer por prioridades y objetivos de trabajo según la etapa y pronóstico de lo que se espera). Delegación de autoridad.

Cargo en el que se efectúa la sustitución: Director del centro

Titular del cargo: Nombre y apellidos.

Reservista: Nombre y apellidos.

Contenido de la sustitución, de este debe quedar constancia por escrito, se propone a partir de la experiencia del autor que el contenido parta de las características de las etapas del sistema de trabajo del MINED, Ejemplo.

*Primera etapa del sistema de trabajo.*

El autor según su experiencia personal sugiere que para lograr esta sustitución, evitando improvisaciones como casi siempre sucede en la práctica y para lograr la observación del titular del cargo sin que este intervenga en la toma de decisiones se realice una sustitución inversa donde el cuadro ocupe con carácter temporal las funciones de la reserva y viceversa desde esa nueva función evalúe la gestión y capacidad de dirección del reservista. *(Puede ser así o con la ausencia del cuadro pero siempre planificado)*

- Efectuar bajo acta de responsabilidad la entrega temporal del cargo. (Delegación de autoridad, no de la responsabilidad).

- Preparar la agenda para el consejo de dirección y la cátedra martiana.
- Desarrollo del consejo de dirección y de la cátedra martiana.
- Elaborar el plan de trabajo del mes junto al resto de la estructura.
- Proyección del trabajo metodológico.
- Cumplimiento de las funciones de dirección.

Evaluación y retroalimentación:

- Observación durante el desempeño.
- Aplicación de encuestas a subordinados.
- Revisión de documentos.
- Estimulación y reconocimiento ante el colectivo.
- Discusión de los resultados de la evaluación y dejar constancia en el expediente del reservista.

### **Acción no. 6. Dirección del proceso**

**Objetivo:** Potenciar en los cuadros los conocimientos adquiridos para conducir de manera adecuada el proceso de capacitación en el puesto de trabajo al tomar como punto de partida la planificación y la organización.

### **Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan**

En diversos campos debe garantizarse la preparación de los cuadros para atender su reserva y uno esencial es la dirección de este proceso. La figura del director como agente impulsor del cambio educativo, la organización de su labor y las relaciones con sus subordinados, cobra en esta acción una relevante importancia por ser el máximo responsable junto a su estructura de dirección de propiciar la atención a la reserva en todo el sistema de trabajo y de planificación del centro.

Para lograrlo el autor según sus experiencias personales, considera necesario recomendar que todo el sistema de preparación de la reserva con énfasis en las acciones de carácter práctico en la escuela, el director las incluya en el sistema de planificación de la escuela y tenga en cuenta la funcionalidad y factibilidad del sistema

de trabajo del MINED y las características de cada una de sus etapas al desarrollar las actividades que le corresponden al proceso de dirección. Para ello deberá:

- Incluir en el plan temático del Consejo de Dirección la discusión y evaluación del tema cada dos o tres meses.
- Planificar la elaboración, actualización y aplicación del diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje a las reservas de cada cuadro (Plan Mensual).
- Tabular los resultados de dicho diagnóstico.
- Incluir en el Plan Individual de cada reserva según los aportes del diagnóstico actualizado, las acciones de preparación por componentes y garantizar que cada reserva conozca sus acciones de preparación.
- Elaborar el cronograma para aplicar las formas de capacitación esencialmente las de carácter práctico según las características de las etapas del sistema de trabajo.

En el (Anexo XI), se ejemplifica según el criterio del autor cómo puede elaborarse el mismo.

Se propone aplicar estas formas de capacitación según las características del sistema de trabajo del MINED, (Anexo XII).

Primera etapa del sistema de trabajo. Desarrollo previo de la capacidad de dirección, se propone que los cuadros entrenen, asesoren a sus reservas y utilicen las distintas formas de capacitación, dirigido en este caso a desarrollar en ellos habilidades de dirección encaminadas a la planificación y la organización del trabajo docente metodológico, administrativo, político ideológico, pioneril entre otros y tomen como punto de partida la dirección participativa y el estilo democrático en la toma de decisiones.

Segunda etapa: Desarrollo de la capacidad de dirección, se debe entrenar a la reserva en cómo ejecutar el trabajo de dirección dirigido hacia el trabajo metodológico, la observación de la clase, la revisión de documentos y sobre todo cómo efectuar el

control a toda la dirección del proceso docente educativo, al aplicar de forma adecuada los métodos y estilos de dirección

Tercera etapa: Desarrollo posterior de la capacidad de dirección, se debe entrenar a la reserva en cómo evaluar los resultados del trabajo y las vías que pueden emplearse para hacerlo, como el despacho y la entrevista la revisión de documentos y tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos que fueron concebidos en la primera etapa del sistema de trabajo y el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos adoptados en los órganos de dirección y técnicos, es decir en la planificación del trabajo, se le debe demostrar a la reserva cómo evaluar al docente y a un directivo y promover además en el colectivo la estimulación y la motivación así como la crítica donde se necesite. Por último se evalúa el desempeño de cada reserva. Para ejecutar esta acción de capacitación con los cuadros se utilizará como se ha expresado antes la discusión y análisis en grupo del sistema de planificación de diferentes escuelas para apreciar cómo se incluye todo lo relacionado con la atención a la preparación de los reservistas, podrán utilizarse los medios técnicos disponibles como la computación y otros como la pizarra.

### **Acción no.7. Vías para el control**

**Objetivo:** Preparar los cuadros para que estén en condiciones de aplicar diferentes vías que le permitan controlar con eficiencia el desarrollo de sus reservas en la capacidad y gestión de dirección a partir de las tareas de preparación conveniadas en su plan individual.

### **Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan**

Para lograr que el control sea efectivo, aunque es una tarea de cada cuadro con su reserva, en la institución educativa es necesario que el director lo planifique y organice desde el sistema de planificación del centro, esencialmente en los planes de trabajo mensuales incluyendo en ellos formas organizativas del trabajo de dirección y metodológicos como son los despachos, entrevistas, el trabajo metodológico, la inspección, la revisión de documentos y la observación directa para valorar las formas de actuar de los reservistas, se sugiere además utilizar los intercambios de experiencias con la participación de cuadros y reservas como otra vía para el control.

Es imprescindible que la forma que se decida emplear se planifique siempre en los planes mensuales e individuales de la reserva y de este a los planes individuales operativos del cuadro y de la reserva, pues la práctica demuestra que cuando esos pasos metodológicos de la planificación fallan, el control es un fracaso. De las vías anteriormente mencionadas para ejercer el control de los cuadros sobre el cumplimiento de su autosuperación, el despacho cobra una extraordinaria importancia, el mismo se emplea muy poco y cuando se hace no se tienen en cuenta los pasos metodológicos que se deben emplear para ejecutarlo con calidad por desconocimiento de los cuadros en la mayoría de los casos, es por ello que aunque es un contenido recogido en diferentes bibliografías se precisan en esta investigación y por tanto se considera necesario incluir como parte de la capacitación del cuadro.

#### Antes del despacho.

- Valorar los contenidos para el mismo.
- Revisar las notas del último despacho.
- Elaborar los aspectos a tratar, definir el día, la hora y el lugar, previo conocimiento del reservista.
- Determinar el tiempo del despacho.

#### Durante el despacho.

- Propiciar que el compañero con el que se despacha exponga sus puntos de vista y argumentos libremente.
- Profundizar en cada tema al máximo.
- Decidir ante un problema y tener en cuenta la opinión del entrevistado.
- Propiciar el compromiso y en interés por lo que se hace.
- Utilizar el despacho para conocer más de cada reserva no sólo como trabajador sino como ser social.
- Propiciar la autoconfianza, valorar cómo evoluciona, comparar cómo se ha desarrollado, si ha resuelto las dificultades o limitaciones diagnosticadas.

- Dejar constancia de las cuestiones que quedan pendientes, acuerdos y decisiones.

Después del despacho.

- Revisar las notas, completarlas y organizarlas si es necesario.
- Valorar si están definidas todas las medidas para que se cumplan los acuerdos o decisiones.
- Determinar los aspectos que tienen que ver con otros y lo que debe controlar antes del próximo despacho.
- Actualizar el plan individual del reservista y tener en cuenta los acuerdos y decisiones.

Los cuadros cuando ejecutan el despacho con su reserva y tienen en cuenta estas precisiones metodológicas, además de ejercer el control contribuyen a la preparación del reservista para que esté en condiciones de ejecutarlo cuando le corresponda ejercer las funciones directivas. Los cuadros deberán tener en cuenta además para ejercer un buen control en la preparación de sus reservas que:

- El plazo de cumplimiento de las acciones de capacitación que se incluyen en los planes individuales pueden extenderse hasta dos años o cursos en dependencia de su complejidad y la experiencia del reservista.
- Ejercer el control y tener en cuenta las características de las etapas del sistema de trabajo determinar, deficiencias y potencialidades de cada reserva, esta acción de preparación de los cuadros podrá realizarse a través de talleres, conferencias presenciales y visitas de ayuda metodológica. Como medios se utilizarán las técnicas de la computación y el pizarrón.

**Acción. no.8. Preparar a los cuadros para que evalúen y motiven a sus reservas por el resultado de la preparación alcanzada**

**Objetivo:** Potenciar en los cuadros herramientas de trabajo que pueden ser empleadas para evaluar y motivar a sus reservas por el resultado de su preparación

**Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan**

Los cuadros y sobre todo el director del centro deberán tener presente incluir en el sistema de planificación del centro, vías que permitan evaluar de forma sistemática el cumplimiento de las acciones conveniadas en los planes individuales entre las que se encuentran, la revisión de documentos y el desarrollo de visitas de ayuda metodológica y de control donde participen las reservas, así como la evaluación del desempeño del reservista en los cortes mensuales y trimestrales. Para ello es necesario que:

- El director del centro evalúe el tema del resultado de la preparación de la reserva y tenga en cuenta el potencial de los recursos humanos existentes en la escuela y tomar como punto de partida el movimiento de la pre- Reserva Especial Pedagógica, pre- Reserva Especial Técnica y la Reserva Especial Pedagógica desde el Consejo de Dirección con un carácter permanente, de ser necesario mensual.
- Incluir en los cortes mensuales, trimestrales y finales de la evaluación profesoral el resultado de la preparación de cada reserva y reflejen si está en retroceso, estancado o en franco desarrollo, evidenciado en su capacidad y gestión de dirección así como el cumplimiento del código de ética de los cuadros y el sentido de compromiso que demuestra.
- Siempre que se proyecte y ejecute con la reserva una acción de preparación de carácter práctico como la asesoría, la rotación, la sustitución por cargos u otra forma de capacitación en el puesto de trabajo, deberá evaluarse y discutirse con el reservista la calidad con que ejecutó la tarea encomendada y dejar constancia por escrito la que se debe incluir en el expediente del reservista.
- Para garantizar un buen resultado en esas acciones de carácter práctico el cuadro debe partir de un antes, es decir despachar con la reserva el programa de trabajo que cumplirá. En la acción número cinco se ejemplifica cómo elaborarlo, el que asumirá diferentes características en dependencia de la etapa del sistema de trabajo del Ministerio en que se proyecte, un durante para asesorar y corregir las dudas que se puedan presentar y un después para evaluar, reconocer los resultados, estimular ante el colectivo y motivar.

- Cuando se trate de la sustitución por una semana o más tiempo y sobre todo si el cuadro va estar fuera del centro hacer entrega del cargo provisional, dejar un diagnóstico claro de la situación que deja el cuadro y delimitar los problemas existentes y las prioridades que deben ser atendidas y resueltas.
- Utilizar como vías para propiciar la motivación en la reserva, el reconocimiento por los resultados de su labor ante el Consejo de Dirección, las organizaciones políticas y sindicales, los alumnos, el Consejo de Escuela e incluso la familia, lo que los directores de centros no deben dejar a la casualidad sino que debe ser pensado y planificado de antemano.
- Los directores de centro que tienen otros cuadros bajo su mando deberán incluir en los certificados de evaluación de estos la atención que les brindan a sus reservas a partir de la preparación que poseen y demuestran en dicho proceso, según el diagnóstico elaborado y aplicado a sus reservas, formas de capacitación en el puesto de trabajo que utilizan y cómo la aplican, cómo ejecutan el control y evaluación de las tareas asignadas a cada reserva y desarrollo alcanzado en la preparación de sus reservas.

Las vías para lograr esta preparación en los cuadros pueden ser los días asignados para la preparación de estos en la primera etapa del sistema de trabajo del Ministerio y emplear para ello, el trabajo en grupo, el taller metodológico y la visita de ayuda metodológica. En los encuentros presenciales con los cuadros podrá utilizarse como medio auxiliar que facilita e ilustra los contenidos la computación.

## **Acción no.9. Pronosticar el futuro**

**Objetivo.** Capacitar a los cuadros para que con visión de futuro garantice desde un estudio profundo, del potencial de los recursos humanos con que cuenta en su institución para la necesaria renovación de la Dirección Educacional.

### **Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan**

Se sugiere para ello que la estructura de dirección de cada institución educativa a partir del diagnóstico integral y personalológico que tiene de su colectivo pedagógico, determine las personas que por sus cualidades morales, revolucionarias y de conocimiento están en condiciones de formar parte del potencial de la reserva de cuadros, para lograrlo es necesario que no se deje a la casualidad, sino que se planifique según las necesidades actuales y futuras y se desarrolle un proceso político a través de la utilización de los métodos de dirección socio psicológicos entre los que se encuentran la persuasión, la explicación, la argumentación y el convencimiento que deben de partir del ejemplo personal en la forma de pensar y actuar de cada cuadro.

Para lograr incluir en ese potencial a todos los que realmente reúnan las condiciones anteriormente mencionadas, se debe tener presente el movimiento de la pre- Reserva Especial Pedagógica Y técnica. Ejecutar por parte de los cuadros este proceso como se describe, significa evitar que cuando se produzca un movimiento de cuadro no se cuente con la persona lista para ocupar el cargo, si antes se ha potenciado desde el estudio de los recursos humanos como se indica en los documentos normativos, tres reservas seleccionadas para cada cargo y dos preparadas y listas para promover.

Potenciar en cada cargo la preparación real, objetiva de dos o más mujeres que en igualdad de condiciones puedan ser promovidas de inmediato o en el futuro. Los pronósticos que los cuadros de una institución educativa y en especial la figura del director hayan determinado como reservas declaradas listas para promover, para que alcancen un carácter institucional y legal, deberán ser aprobados para cada cargo catalogado como cuadro en una primera y segunda variante, lo que a partir de las experiencias del autor en la práctica laboral contribuye a efectuar con agilidad y efectividad la toma de decisiones de la comisión de cuadros al producirse cualquier movimiento.

Para la ejecución de esta acción se aprovecharán los días previstos en el municipio para la preparación de los cuadros, incluyéndolo siempre en el componente de dirección, mediante talleres metodológicos, conferencias, la visita de ayuda metodológica y el intercambio de experiencias de igual manera se utilizarán los medios técnicos disponibles como la computación.

#### **Acción no.10. La visita de ayuda metodológica y de inspección en la escuela**

**Objetivo:** Concientizar a los cuadros de la necesidad de incluir a las reservas como parte de su entrenamiento para ejercer la dirección en todo el proceso de preparación, organización, ejecución y evaluación de las visitas de ayuda metodológica y de inspección que ejecuta en la escuela la estructura de dirección.

#### **Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan**

Se recomienda que los cuadros y especialmente los directores de centro potencien desde el sistema de planificación del centro, la participación de los miembros de la reserva de cada cuadro en las diferentes fases de la visita de ayuda metodológica y de igual forma en el caso de los controles internos que se ejecuten y que responden a la inspección escolar, aquí puede aprovecharse y planificar una rotación en el cargo o una asesoría formal. Al capacitar a los cuadros en esta importante acción se debe hacer hincapié en que aspectos deben participar las reservas en una visita de ayuda metodológica o de control junto al titular de cargo, o sin este, significa siempre partir de un antes, es decir participar en la preparación para la visita, darle protagonismo en los criterios y opiniones que se emitan, propuesta de soluciones, un durante para asesorar el trabajo que se desarrolla y después para evaluar la capacidad de dirección demostrada en la profundidad de sus conocimientos pedagógicos y metodológicos al conducir por ejemplo el análisis de una clase y para evaluar el desempeño de la reserva durante todo el proceso.

Esta es una oportunidad para evaluar las limitaciones y potencialidades de la reserva al aplicar las habilidades directivas que ha incorporado a su conocimiento en el control y evaluación de la dirección del proceso docente educativo e incorporar a través de la práctica nuevos conocimientos, sobre todo al ejercer una de las principales funciones del ciclo directivo el control. No olvidar nunca por el cuadro y sobre todo por el director

que al concluir este entrenamiento con el reservista debe evaluarse y seguir los procedimientos que con anterioridad se han explicado.

Los medios que se pueden emplear en este caso pueden ser principalmente los documentos normativos y de planificación del centro para demostrar cómo organizar la participación de las reservas en dichas visitas y el pizarrón para ilustrar lo que sea necesario.

**Acción no. 11. Intercambio de experiencia con los cuadros, esencialmente con los directores de centro y utilizar en nuestro caso las potencialidades existentes en el centro de referencia de la educación primaria en el municipio de Colombia.**

**Objetivo:** Demostrar a los cuadros, con énfasis a los directores de centro cómo es posible a partir de la preparación y el empeño del cuadro atender la capacitación de las reservas en el puesto de trabajo y potenciar la misma desde el sistema de planificación del centro e involucrar a todos los factores en esta importante tarea.

**Vías para lograrlo, procedimientos, medios y recursos que se necesitan**

El intercambio de experiencia, contribuye de manera efectiva para demostrar a los cuadros más jóvenes cómo hacer las cosas en la práctica, tomando como referencia aquellos que han logrado un sostenido trabajo en la difícil tarea de formar cuadros.

Para el desarrollo del intercambio se debe partir de una exposición de los cuadros del centro o de los centros que muestran los mejores resultados en todo el proceso de selección, preparación y promoción de las reservas, en este caso con énfasis en el desarrollo de estos en el puesto de trabajo y luego propiciar mediante preguntas y respuestas el intercambio que en un segundo momento se propone que se haga por equipos o grupos de labor, para que trabajen con toda la documentación que norma la organización de la vida en una institución educativa durante el curso y para un mes de trabajo con el objetivo de apreciar todo el sistema de planificación, organización, mando y control que garantiza el éxito del sistema de preparación de las reservas en el puesto de trabajo.

Este intercambio podrá ser también utilizado por los cuadros bajo la conducción del director del centro en la escuela con la participación de todas las reservas e incluso

invitar a los miembros de la pre- Reserva Especial Pedagógica o técnica, lo que se verá doblemente enriquecido a partir de los criterios de los miembros de la reserva y de los cuadros subordinados al director. Con anterioridad al desarrollo del intercambio de experiencias se deberá informar a los cuadros en los aspectos que se necesita vengan preparados para el debate. Ejemplo:

Planificación del trabajo que se realiza con la preparación de las reservas en el puesto de trabajo. (Sistema de planificación del centro)

Cronograma para aplicar las formas de capacitación en el puesto de trabajo.

Cómo aplican la rotación, la sustitución, la asesoría.

Control que se ejerce a la preparación de la reserva, reconocimiento y estimulación.

Los medios y recursos que se requieren pueden ser la computación para ilustrar los elementos que se exponen y constituyen experiencias positivas en la dirección del proceso de capacitación de las reservas en el puesto de trabajo, así como la pizarra

### **Recomendaciones metodológicas para la aplicación de las acciones que se proponen.**

La acción número 1 referida al diagnóstico de necesidades y potencialidades del aprendizaje, se enmarca esencialmente al iniciar el curso escolar mediante la aplicación de la prueba diagnóstica, sin embargo esta no debe ser la única vía empleada por los cuadros de los centros y la estructura municipal, pues las necesidades y las potencialidades manifiestas se pueden apreciar en el trabajo cotidiano a través de la observación del desarrollo de las actividades práctica, los modos de actuación y la evaluación sistemática de las tareas encomendadas al reservista y al cuadro y no deberá olvidarse como una vía muy importante de diagnóstico la evaluación profesoral y de cuadros, así como los resultados del balance de la Política de Cuadros y de superación en el municipio y las reuniones de la Comisión de Cuadros.

En la acción número 6 el autor propone que los directores de centro encargados junto a su estructura de planificar el trabajo para lograr la sustitución en el cargo sin la necesidad de que el cuadro abandone la escuela, aplique la sustitución inversa por un espacio de tiempo no mayor a una semana con el objetivo de que la reserva demuestre

las habilidades adquiridas durante la rotación por cargos, tome decisiones, ejercite la capacidad y la gestión de dirección que posee, todo ello según la características de las etapas del sistema de trabajo en que se aplique la sustitución.

Las acciones tienen un orden en la práctica que es el propuesto, es decir del conocimiento teórico a la práctica a partir del adecuado cumplimiento del ciclo directivo y los procesos básicos de la dirección educacional.

La acción número 8 se sugiere que se lleve a cabo en la tercera etapa del sistema de trabajo con carácter mensual, donde el director de la institución educativa juega un papel protagónico al incluirlo en el plan de trabajo mensual con actividades que propicien la evaluación y sobre todo despierten motivaciones en los reservistas, pues el comportamiento humano no es casual sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo

Aunque en la preparación de la reserva interviene el cuadro titular de cada cargo de manera directa, el elemento ejecutor vital en la escuela para garantizar la implementación de las acciones es el director del centro con la participación activa y participativa de toda su estructura de dirección.

Con el objetivo de hacer cumplir las acciones que se proponen, sin alterar para nada las actuales disposiciones del Ministerio de Educación para el trabajo con la Política de Cuadros, el autor de esta investigación propone incluir de manera permanente en el componente de dirección los contenidos teóricos y prácticos que permitan a los cuadros alcanzar los conocimientos y habilidades necesarios para preparar a sus reservas en el puesto de trabajo.

Los cuadros deberán tener en cuenta además que se considera una reserva preparada para ocupar un cargo cuando haya logrado alcanzar, entre otras las siguientes condiciones básicas.

Reunir los requisitos específicos que exige el cargo que va a ocupar.

Ser preparado en el puesto de trabajo y cerca del cargo que va a desempeñar.

Contar con la aprobación del nivel, correspondiente en este caso del Consejo de dirección.

Ser reconocido por el colectivo de trabajadores al que va a dirigir.

Tener aprobados los cursos de superación que se han priorizado en cada momento por la Comisión Central de Cuadros.

Haber efectuado la rotación y la sustitución en el cargo con evaluación satisfactoria en la gestión y capacidad de dirección demostrada en cada etapa del Sistema de Trabajo.

Haber pasado la escuela municipal de la reserva.

### **2.3. Valoración de los resultados alcanzados en la aplicación de las acciones que se proponen**

Las acciones implementadas y aplicadas en los centros tomados como muestra para la investigación contribuyeron a la solución de las dificultades existentes en el conocimiento de los cuadros para dirigir con eficiencia el proceso de preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, En el IPUEC Anacaona se logró estabilizar el completamiento de la plantilla de cuadros y la selección de tres o más reservas para cada cuadro, están actualmente capacitados todos sus cuadros con énfasis el director del centro para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo, es aún insuficiente la cantidad de reservas preparadas listas para promover en los diferentes cargos, lo que tiene como causa la reestructuración efectuada tanto en la plantilla de cuadros como los miembros de la reserva recientemente. Al valorar los resultados obtenidos se hace referencia esencialmente a los aspectos más afectados en el diagnóstico de entrada o inicial y cómo estos han evolucionado en la práctica.

#### **Dimensión. 1. Nivel de preparación.**

##### **Indicador. 1.1**

Con el trabajo desarrollado se logró que los cuadros incrementen el conocimiento sobre las vías que se pueden emplear para orientar las necesidades de aprendizaje en más de un 85% y el 86,9% expresa conocer los aspectos que por componentes se deben tener en cuenta para elaborar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje. Los cuadros adquirieron habilidades para elaborar las acciones de capacitación que se incluyen en los planes individuales de las reservas con un carácter psicológico y de

igual manera han podido incluir un mayor número de esas acciones dirigidas a la práctica.

### **Indicador.1.2.**

Los cuadros demuestran haberse apropiado de nuevos conocimientos relacionados con las bases socio psicológicas, leyes y características de la capacitación a dirigentes y que el autor considera de vital importancia para dirigir el aprendizaje de las reservas en el puesto de trabajo, pues según se pudo constatar en la práctica contribuye a mejorar las relaciones de cooperación y de subordinación que necesariamente se establecen en las relaciones de dirección entre los cuadros y sus reservas, se logra un clima favorable al demostrarle al reservista que la mejor manera de aprender es hacer sobre la base del respeto y el reconocimiento oportuno, se avanza en el aprendizaje de las reservas con una base científica que permite formar el futuro cuadro y propiciar la dirección en valores y el uso de métodos y estilos de dirección sobre la base de la dirección participativa lo que debe prevalecer desde su formación y desarrollo como reserva. Los conocimientos relacionados con este importante contenido se incrementaron al 83% y alcanzó una aceptación entre los cuadros del 100%, las particularidades de esos resultados se pueden apreciar de forma más detallada en el (Anexo IV).

### **Indicador.1.3**

El trabajo desarrollado al aplicar diferentes vías y procedimientos de intervención para materializar las acciones concebidas, permitió en un primer momento elevar el conocimiento teórico de los cuadros al 82% acerca de la existencia de los enfoques de capacitación para cuadros y reservas.

El 91,3% ya reconoce el puesto de trabajo como una de esas formas. Se logra que más del 90% identifique las formas de capacitación en el puesto de trabajo Y expresan un mayor dominio en aquellas que más se emplean como la rotación y la sustitución por cargos, la asesoría formal y la ayuda metodológica, por otro lado el 91,3% admiten haber alcanzado un nivel de preparación que los pone en condiciones de atender mejor el proceso de capacitación de sus reservas en el puesto de trabajo.

El resultado del diagnóstico inicial y final aplicado referido a conocer si en algunos de los componentes en los que se prepara el cuadro, habían recibido capacitación de

cómo atender sus reservas específicamente para atender su preparación en el puesto de trabajo, fue determinante para que el autor proponga en esta tesis incluir de manera permanente en el componente de dirección que se trabaje mensualmente con los cuadros, los contenidos relacionados con las características de la capacitación en el puesto de trabajo por ser precisamente en este donde se materializan el resto de los enfoques, es decir, lo que se aprende a través de cursos, postgrados o diplomados fuera del puesto de trabajo y la autosuperación. El impacto del mejoramiento del conocimiento de los cuadros para atender sus reservas en el puesto de trabajo, también se evidencia en el comportamiento de las reservas que ya identifican además de necesidades de aprendizaje, potencialidades en sí mismos para enfrentar su propia preparación, además el 80% de los 20 encuestados llegan a reconocer los elementos que permiten clasificar una reserva preparada y más del 60% ya reconoce que se aplica con ellos formas de capacitación de carácter práctico.

Se ha logrado en el proceso de comunicación, la aplicación de los métodos socio psicológicos y los estilos de dirección en el establecimiento de las relaciones de dirección entre cuadros y reservas, donde predomina la persuasión y la argumentación ante el planteamiento de las tareas y prevalece el estilo democrático en la toma de decisiones.

## **Dimensión. 2.**

### **Indicador. 2.1.**

En 82,6% de los cuadros identifican sin problemas los criterios que se deben tener en cuenta al aplicar la rotación y la sustitución por cargos, el trabajo desarrollado en este sentido posibilitó además que los cuadros planifiquen las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo y atiendan a un programa previamente elaborado.

Se logra en los cuadros una mayor utilización del despacho como vía para controlar y evaluar los resultados de la preparación de las reservas según las etapas para su ejecución y cómo llevarlas a cabo a partir de sus características.

### **Indicador. 2.2.**

El 100 % de los cuadros contemplados en la muestra demostró que han elevado su preparación para dirigir el proceso de capacitación de sus reservas en el puesto de trabajo desde el sistema de planificación del centro. Más del 50% de los cuadros reconocen y utilizan las características de las etapas del sistema de trabajo del Ministerio al planificar y organizar las formas de capacitación en el puesto de trabajo. Se logra además perfeccionar el accionar de los cuadros al instrumentar y poner en práctica las funciones del ciclo directivo. Se ha mejorado la calidad de las acciones de capacitación que se insertan en los planes individuales, los que ya alcanzan un carácter personalógico en su mayoría.

### **Indicador.3.1.**

Se ha logrado que los cuadros diversifiquen las vías de control para evaluar el resultado del trabajo que se realiza con cada reserva y lleven esas vías al sistema de planificación del centro y los planes individuales operativos de cada directivo y potenciar así la utilización del despacho, la observación, la visita, la entrevista y la revisión de documentos.

### **Indicador.3.2.**

El 90% de los cuadros contemplados en la muestra insertan en los cortes evaluativos mensuales, trimestrales y finales la valoración del cumplimiento de las acciones que cada reserva tiene convenida en sus planes individuales. Se logra concientizar a los cuadros para que cuando se ejecute una de las formas de capacitación en el puesto de trabajo, siempre culminen con una evaluación escrita y quede como constancia en el expediente del reservista.

El 85% de los reservistas entrevistados ya reconocen que los cuadros les estimulan por diferentes vías entre las que se encuentran, el matutino, el consejo de dirección, las organizaciones políticas y la familia. El 90% reconoce estar motivado, lo que contribuye a tener reservas comprometidas con lo que hacen.

En el (Anexo XIII), se grafican otros resultados que evidencian el impacto alcanzado en el trabajo desarrollado en los centros que forman parte de la muestra, referido al

comportamiento de algunos indicadores seleccionados de manera comparativa antes y después del trabajo de capacitación realizado con los cuadros, se incluyen en este caso la totalidad de las reservas de los 23 cuadros contemplados en la muestra.

El estudio diagnóstico efectuado a partir de las dimensiones e indicadores determinados por el autor permitieron corroborar la existencia del problema enunciado y proyectar las acciones encaminadas a su solución, estas se aplicaron en los centros que formaron parte de la muestra evidenciándose en la mayoría de los casos resultados positivos en primer lugar en el nivel de los conocimientos adquiridos por los cuadros para dirigir el proceso de preaparición de las reservas en el puesto de trabajo y en segundo lugar reflejado en la estabilidad de los cuadros, la calidad del diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje, el incremento de reservas preparadas así como el número de estos que han efectuado acciones de carácter práctico como la rotación, la sustitución en el cargo y la asesoría formal entre otras (Anexo XIII), Además se ha potenciado el uso de las funciones del ciclo directivo en el sistema de planificación de la escuela al instrumentar todo el trabajo de preparación de la reserva a partir de las características de cada una de las etapas del sistema de trabajo de Ministerio. Se ha logrado asegurar que los cuadros evalúen el desempeño de sus reservas a partir de la gestión y capacidad de dirección demostrada, estimularlos ante el colectivo y mantenerlos mas motivados por lo que hacen.

## **CONCLUSIONES**

Las etapas en las cuales se muestra la evolución histórica experimentada en el proceso de capacitación a los cuadros educacionales en Cuba revelan, que a partir del triunfo de la Revolución este proceso ha mantenido una prioridad ascendente en correspondencia con el desarrollo económico, político y social de la nación, lo que se corresponde de igual manera a lo sucedido hasta la actualidad en este sentido en el municipio Colombia, donde con el objetivo de contribuir a la continuidad de la dirección educacional se proyecta la materialización de esta investigación, que ofrece un diseño de acciones encaminadas a favorecer la capacitación de los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo.

Existen los fundamentos teóricos que explican las bases del proceso de capacitación a los cuadros educacionales y su desarrollo, desde los fundamentos filosóficos, pedagógicos psicológicos y sociales que patentizan su importancia y permiten reconocer la necesidad de auxiliarse de los conocimientos que aportan dichas ciencias para conducir con eficiencia la capacitación de los cuadros y de estos con sus reservas en el puesto de trabajo, donde los directores de centro adquieren un papel protagónico. De estos fundamentos los pedagógicos proporcionan los métodos y procedimientos para atender las necesidades y potencialidades de los cuadros y sus reservas, a lo que contribuyen los aportes que ofrecen las investigaciones efectuadas en este sentido por los Doctores, S Alonso y J Gómez, así como la existencia y manifestación de las bases socio-psicológicas, leyes y características de la capacitación a dirigentes, elementos esenciales para dirigir este proceso en el puesto de trabajo por parte de los cuadros con sus reservas.

Los resultados de diferentes instrumentos y técnicas aplicadas evidenciaron potencialidades y necesidades en el orden colectivo e individual de los cuadros con énfasis en los directores de centro que fueron cuidadosamente analizados para la elaboración de las acciones encaminadas a potenciar la capacitación de los cuadros para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo. Las acciones garantizan en un orden lógico desde el conocimiento teórico a la práctica, diagnosticar, planificar, organizar, controlar y evaluar el resultado de la preparación de las reservas,

sobre todo en el desempeño práctico de sus funciones y aprovechar las características de las etapas del Sistema de Trabajo del MINED en la escuela, lo que contribuye a elevar la cultura de dirección de los cuadros principalmente de los directores de centro.

La retroalimentación de la efectividad de las acciones se sustenta en el sistema de evaluación constante que sobre la actividad se ejecuta con los cuadros y lo que se deriva de la aplicación continua de las diferentes formas de capacitación aplicadas en el puesto de trabajo, que incluye además la evaluación del sistema de planificación de la estructura de dirección liderada por la figura del director y los intercambios en las sesiones de preparación con los cuadros, las visitas de ayuda metodológica, las especializadas Y las inspecciones. Las tendencias indicarán cómo perfeccionarlas y en qué componentes se debe rediseñar el trabajo. Los resultados alcanzados con la aplicación de las acciones concebidas, evidencian su factibilidad y necesidad para lograr una mayor eficiencia en todo el proceso de preparación de las reservas por parte de los cuadros educacionales. Es por ello que el autor considera oportuno hacer extensivo a todos los cuadros del municipio de Colombia las acciones aplicadas a la muestra con el objetivo de lograr la idoneidad en todos los directivos catalogados como cuadros con énfasis en los directores de centro para dirigir la preparación de las reservas en el puesto de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DECUBA, 1978, Tesis y resoluciones, 1er, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, p. 369.
2. CASTRO RUZ, RAUL., 2008, Discurso pronunciado en el segundo período de sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, p. 3, En Granma 29 de diciembre.
3. GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO, 1896, El cuadro columna vertebral de la Revolución, selección de documentos y consulta sobre política y trabajo con los cuadros, Ed. Política, La Habana, p. 158.
4. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno, 2000, Principios que sustentan la Política de Cuadros, abril, La Habana, p. 1.
5. Lineamiento e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la Política de Cuadros en los organismos y entidades del Estado y del Gobierno, 2000, p.50, En Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, La Habana
6. MARTÍ PÉREZ, JOSÉ, 1991, Apuntes personales, obras completas, t.19, p.375. Ed de ciencias sociales. La Habana.
7. MARX, C Y F. ENGELS, 1973, Manifiesto del Partido Comunista, O.C, Ed. Progreso, Moscú. T.I. p.127.
8. GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO, 1896, El cuadro columna vertebral de la Revolución, selección de documentos y consulta sobre política y trabajo con los cuadros, Ed. Política, La Habana, p.161.
9. Decreto Ley 196, 1999, p.16. En Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y El Gobierno, La Habana, [S.n.].
10. LENIN, VLADIMIR, I, 1960, Obras Escogidas. Ed. Progreso. TII. p. 681.
11. MARTÍ PÉREZ, JOSÉ, 1975, Educación Científica. Obras Completas.T .8. p a. 278. Ed. Ciencias Sociales.

12. \_\_\_\_\_ 1975 .Guatemala. Obras Completas, T. 7. p. 156. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
13. CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DECUBA, 1978, Tesis y Resoluciones, 1er, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, p. 403.
14. CARNOTA LAUZÁN, ORLANDO, 1990, Teoría y Práctica de la Dirección. P. V.7. Ed. Pueblo y Educación. La Habana,
15. PERÉA BETANCOURT, ARMANDO, 1986, Cacería de Errores. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, P.63.
16. CHIAVENATO ADALBERTO, I, 1993, Administración de los Recursos Humanos, segunda edición .Ed. Mac.Graw.Hill México. P.3.
17. SILICIO AGUILAR, ALFONSO, 1996, Capacitación y desarrollo del personal. Editorial. Limusa.Mexico, tercera edición. P. 26.
18. BLAKE, O, 2008, Origen detención y análisis de la capacitación, Ed. Machi, Argentina. P. 76
19. Dirección Electrónica. <http://www.monografía.com/trabajo16/capacitación-personal/capacitación-personal.shtml>, <http://www.monografía.com> p. 4
20. Lineamiento e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la Política de Cuadros en los organismos y entidades del Estado y del Gobierno, 2000, p. 60, En Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, La Habana
21. GÓMEZ MOLDES, JULIO, 2004, La Capacitación para el liderazgo en los directivos educacionales, 127 h. Tesis presentada en opción del grado, Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Oriente Santiago de Cuba.
22. GARCÍA COLINA, FERNANDO, 2004, J., La capacitación en dirección. herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones. Un sistema para

la formación y superación de los cuadros y sus reservas. En Monografía. Universidad de Camagüey, CUBA [colinag@reduc.edu.cu](mailto:colinag@reduc.edu.cu). p.3

23. LOZANO DIÉGUEZ, MANUEL, 2005, Capacitación para un desempeño efectivo En caché. [lizet@ispgt.rimed.cu](mailto:lizet@ispgt.rimed.cu). P. 5
24. FRANCES ALFONSO F., 1999, Diccionario Cervantes de la lengua española. Ed. Pueblo y Educación. Tomo 1. P.157.
25. GONZÁLEZ, SÁNCHEZ, JUSTO. Material Digital. 2004. P. 3
26. CUBA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2006, Reglamento general de relaciones laborales. (Artículo 113) Resolución 8, p. 28
27. GONZÁLEZ SOCA, ANA MARÍA, CARMEN REINOSO CÁPIRO, 2002, Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía. Pág. 161
28. GÓMEZ MOLDES, JULIO. 2009, Características del sistema de capacitación a los cuadros educacionales. Material en digital. P. 16.
29. Seminario sobre el enfoque de capacitación en el puesto de trabajo. Desarrollado por el sistema único de trabajo con los cuadros del Estado y sus reservas, 1991, (SUPCER). La habana. P. 1.
30. CAUSÍN MONTEQUIN, ISRAEL. 2001, Folleto gerencial. Artículo. Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas. No 8, Año V, La Habana, p. 16
31. COMENIOS, AMOS, JUAN, 1992, Didáctica Magna traducida al Español por Saturnino López, Ed. Reus, Madrid, p. 203.
32. LEONTIEV, ALEXEI N., 1980, Actividad, Conciencia, Personalidad, Ed. Pueblo y Educación, p. 83.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ADALBERTO CHIAVENATO, I, 1993, Administración de los Recursos Humanos, 2 edición. Ed. Mac.Graw.Hill. México.
- ALONSO RODRÌGUEZ, SERGIO H, PEDRO SÁNCHEZ CARMONA, 1994, Alta gerencia Educacional. —La Habana.
- ALONSO RODRÌGUEZ, SERGIO H, 2002, Sistema de trabajo del Ministerio de Educación. Tesis presentada en opción del grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Ciudad de La Habana.
- BARREIRO, P, LUIS, 1990, Característica de la capacitación a dirigente, CETED, La Habana.
- BENCOMO CABRERA, RODOLFO, 2004, Sistema de actividades para perfeccionar preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica en las direcciones Municipales de Educación, tesis presentada en opción del grado científico de Máster en investigación Educativa, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.
- BERMUDEZ MACHADO, RICARDO, 1983, Formación de cuadros y dirección desde el subdesarrollo, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- BLAKE, O, 2008, Origen detención y análisis de la capacitación, Ed. Machi, Argentina.
- BOULDEN, G, 1985, Un enfoque sistemático a la capacitación en dirección, en curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes, ISDE. La Habana.
- BORREGO DIAZ, ORLANDO, 1989, La ciencia de la dirección. Algunos Antecedentes y enfoques actuales, (SUPCER). La Habana.
- CABALLERO CARDENAS, ELVIRA, 1996, El perfeccionamiento del Sistema de Superación de los profesionales de la Educación Primaria en Cuba. Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, La Habana, CENESEDA. ISPEJV, La Habana, Cuba

CALDERÓN MILIAN, LILIAN, 1990, La retroalimentación en capacitación a dirigentes, Material Mimeografiado.

Capacitación o entrenamiento en el puesto de trabajo.1991, desarrollado por SUPSCER, material mimeografiado, septiembre, La Habana.

CARNOTA LAUZÁN, ORLANDO, 1991, Cuando el tiempo no alcanza, Ed. Ciencias Sociales, L a Habana.

\_\_\_\_\_, 1990, Teoría y práctica de la Dirección. p. v. 7, Ed. Pueblo y Educación, La Habana

CASTELLANO SIMON, DORIS, 2002, Aprender y enseñar en la escuela, Ed. Pueblo y Educación, La Habana

CASTRO RUZ FIDEL. 2003, Discurso pronunciado en la clausura del congreso de pedagogía, Periódico Granma 8 de Febrero.

\_\_\_\_\_, 1981. Discurso pronunciado en la graduación del Destacamento "Manuel Ascunse Domenech" en el Polígono de Ciudad Libertad el 7 de Julio

CASTRO, RUZ, RAÚL, 2008, Discurso pronunciado en el segundo período de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, En Periódico Granma 29 de diciembre.

CAUSÍN, MONTEQUIN ISRAEL, 2001, Folleto gerencial Artículo estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas. No 8...Año V, La Habana

COLECTIVO DE AUTORES, Dirección Educacional. Departamento de Dirección Científica del ISP, Granma, (soporte digital).

COMENIOS, AMOS, JUAN, 1992, Didáctica Magna traducida al Español por Saturnino López, Ed. Reus, Madrid.

CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE EDUCACION (Quinta, Buenos Aires, 1995). Declaración de Buenos Aires. En Revista Iberoamericana de Educación (OEI), No.9, Madrid, España.

CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DECUBA, 1978, Tesis y resoluciones ,1er, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, p. 369

CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA, 1986, Decreto Ley No. 82 de 1984. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba.

CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPÚBLICA DE CUBA, 1986, Decreto 125 de 1984. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros, Editora Política, La Habana.

CONSTITUCIÓN DE REPÚBLICA DE CUBA, 1999, Ed. Pueblo y Educación, La Habana

CORRALES, DIOSDADO Y CELIA PÉREZ, 1976, Hacia el perfeccionamiento del trabajo en la escuela, Ed. Pueblo Y Educación, La Habana.

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION, 2002, carta circular 12, sobre la atención a la Pre-Reserva y Reserva Especial Pedagógica en condiciones de la Universalización.

2003, La escuela como Micro universidad, La Habana,

\_\_\_\_\_, Reglamento del trabajo Metodológico, 2008, Resolución Nro. 119/2008.

\_\_\_\_\_, 2004 Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos, inspectores y personal administrativo, 5to, 2da parte, 1981, Documentos Normativos y metodológicos, La Habana.

\_\_\_\_\_, 2005, Tabloides de la Maestría INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO, Fundamentos de la investigación Educativa, modulo I, partes I y II, Ed. Pueblo y Educación, La Habana

CUBA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2006, Reglamento general de relaciones laborales. (Artículo 113) Resolución 29.

DIAZ MILLAN, AYLÉN, 2006, El dirigente de los trabajadores sociales y su proceso de dirección

DIEZ, DUARDO, ROLANDO, 1997, Metodología del trabajo de la Dirección Municipal de Educación para el comportamiento de las funciones del Director Zonal, Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ciencias Pedagógicas.

Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección, Lázaro Blanco Encinosa... (et. Al), En Folleto Gerenciales, Nro. 4, abril del 2004, La Habana.

Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección /Dr. Wilde Delgado Hones.... (et. al). En folleto gerencial, Nro. 9, La Habana, 2002.

Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección /De. 2001. Luís Ángel Vélez Portuondo... (et.al), En folleto gerenciales, Nro. 8, Año VI, La Habana.

Dirección Electrónica. <http://www.monografía.com/trabajo16/capacitación-personal/capacitación-personal.shtml>, <http://www.monografía.com>

FERRER LÓPEZ, MIGUEL A. (1997). Desempeño profesional y estrategia para el cambio. Evento Internacional Pedagogía 97 IPLAC, La Habana, Cuba

FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, FLOR A, 2007, Trabajo de investigación, escuela de preparación de las reservas de los cuadros en el municipio de Florida. Versión Html del archivo. <Http://awww.IPS.Cmw.rimed.Cu/sitios/pedal/2007.Trabajo/Simposio.06>

FRANCES ALFONSO F, 1999, Diccionario Cervantes de la lengua española. Ed. Pueblo y Educación. Tomo 1.

GARCÍA BATISTA, GILBERTO, 2003, Compendio de Pedagogía, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

GARCÍA COLINA, FERNANDO J., 2004, La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. En Monografías.com. Universidad de Camagüey, [colinag@reduc.edu.cu](mailto:colinag@reduc.edu.cu)

GARCÍA RAMIS, LISARDO; ALBERTO y otros, 2000, Los retos del cambio educativo. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba

GÓMEZ GUTIERREZ, LUIS, 1995. El desarrollo de la Educación en Cuba. Conferencia Especial en el Congreso Pedagogía 95, La Habana, Cuba.

GÓMEZ MOLDES, JULIO, 2003, La Capacitación para el liderazgo en los directivos educacionales, Tesis presentada en opción del grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

\_\_\_\_\_, 2003, La caracterización del proceso de capacitación a directivos, (Soporte digital)

\_\_\_\_\_, 1996, Ideas sobre la Dirección Científica, Martí, Ed. San Lope, Las Tunas.

\_\_\_\_\_, 2003, Principales tendencias históricas de la dirección en general y la Dirección Educacional Cubana, (soporte digital)

\_\_\_\_\_, 2009, Características del sistema de capacitación a los cuadros educacionales. En digital

GONZÁLEZ CASTRO, VICENTE, 1981, Profesión comunicador, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.

GONZÁLEZ QUINTERO, MIGDALIA, RAMON MORELL GONZÁLEZ, 1990, Enfoque de capacitación a dirigentes, (mimeografiado)

GONZÁLEZ, SÁNCHEZ, JUSTO, 2004, Material Digital.

GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO, 1896, El cuadro columna vertebral de la Revolución, selección de documentos y consulta sobre política y trabajo con los cuadros, Ed. Política, La Habana.

HANS, N. A., 1997, Nuevas direcciones en el planeamiento de la enseñanza a dirigentes y aspectos de la formación de cuadros, En la Educación Superior contemporánea, Ed. Ciencias Sociales. La Habana.

Informe a la reunión Nacional de balance de la preparación y la superación de los Cuadros, La Habana, 2002.

- JIMENEZ DEL SOL, MARENA, 2008, Acciones que favorecen el componente Educativo en la Secundaria Básica, Tesis en opción al título Académico de Máster en Ciencias de la Educación, Las Tunas.
- LENIN, VLADIMIR, I. 1960, Obras Escogidas, Ed. Progreso, Moscú, T II,
- LIMA DEL VALLE, ALBERTO, ALBERTO BATISTA GARCÍA, 2007, Dirección, Organización e Higiene Escolar, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- LOZANO DIÉGUEZ, MANUEL, 2005, Capacitación para un desempeño efectivo, En Caché. lizet@ispgt.rimed.cu.
- MACHADO, RICARDO, 1990, Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo. Ed. Ciencias Sociales, La Habana,
- MARGUEZIA, PEDRO, 1986, Teoría general de la dirección socialista, (Soporte digital).
- MARTINEZ LLANTADA, MARTHA, 1985, Conferencia sobre fundamentos Filosóficos de la metodología de la enseñanza de la Filosofía Marxista, Leninista, Ministerio de Educación, La Habana.
- MARTÍ PÉREZ, JOSÉ, 1975, Apuntes personales, En Obras completas, tomo. 19. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- \_\_\_\_\_, 1975, Educación Científica En Obras Completas, T .8. P. 278, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- \_\_\_\_\_, 1975, Guatemala.Obras Completas, T., 7, p.156. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
- MARX, M. Y F. ENGELS, 1975, Manifiesto del Partido Comunista, En Obras Completas, Ed. Progreso, Moscú.
- MYLES, L Y MACE L., 1998, Ministerio de Cultura Promoción y Formación de Ejecutivos, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- MINED, 1996, Código de la ética de los cuadros del estado cubano. Editora Capitán San Luís, La Habana

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1995, Dirección de Cuadros. Estrategia para la formación, preparación y superación de los cuadros y reservas del Ministerio de Educación, La Habana, Cuba

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1985, Documentos Normativos para el Sistema Nacional de Educación. Reglamentaciones y procedimientos para el trabajo con los cuadros, La Habana, Cuba.

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1978, Indicaciones Metodológicas y de Organización para el desarrollo del trabajo del Ministerio de Educación durante el año escolar 1978-79. Libro 6. La Habana, Cuba.

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1979, Indicaciones Metodológicas y de Organización para el desarrollo del trabajo del Ministerio de Educación durante el año escolar 1979-80. Libro 6 (Modificaciones). La Habana, Cuba.

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1980, Indicaciones Metodológicas y de Organización para el desarrollo del trabajo del Ministerio de Educación durante el año escolar 1980-81. Libro 6 (Modificaciones). La Habana, Cuba.

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1981, Indicaciones Metodológicas y de Organización para el desarrollo del trabajo del Ministerio de Educación durante el año escolar 1981-82. Libro 6 (Modificaciones), La Habana, Cuba.

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1982, Indicaciones Metodológicas y de Organización para el desarrollo del trabajo del Ministerio de Educación durante el año escolar 1982-83. Libro 6 (Modificaciones II) La Habana, Cuba.

MINED (Ministerio de Educación) CUBA, 1983, Indicaciones Metodológicas y de Organización para el desarrollo del trabajo del Ministerio de Educación durante el año escolar 1983-85, Libro 8 La Habana, Cuba.

OMAROV, M. A, 1977, Dirección de la Economía Socialista, La Habana.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA, 1986, Segundo Congreso, 1980: Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros. En: selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba.

PEIX MORALES, IRENE SILVIA, 2003, Estrategia de preparación 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 académico de Máster en Ciencias de la Educación.

PÉREZ BETANCOURT, ARMANDO, 1986, Casería de errores, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

PÉREZ GARCÍA, AGUEDA MAYRA, 1996, Propuesta de estrategia de profesionalización para profesores de Español - Literatura. Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, CENESEDA-ISPEJV, La Habana.

PÉREZ RODRÍGUEZ GASTÓN, 2002, Metodología de la investigación Educacional, (et. Al.), Ed. Pueblo y Educación, La Habana

PÉREZ TABLADA, CARLOS, 1982, El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

PETERS, TOM Y NANCY AUSTIN, 1987, Pasión por la excelencia, Ed. Ciencias Sociales, La Habana

PINO GUZMAN, ESTHER MARÍA, 2005, Profesora Consultante de la Universidad Pedagógica José Martí y miembro de la Cátedra Dirección Científica Educacional del IPLAC, Monografía en digital.

Preparación para el cargo, 1988, Material Mimeografiado del IPE Provincial, Las Tunas.

QUINTERO GONZÁLEZ, MIGDALIA, 2008, Procedimiento para la elaboración del programa de capacitación de los directores de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación, Las Tunas.

RAMOS GARCÍA LIZARDO y otros, 2004, Los retos del cambio educativo, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

RÍOS GONZÁLEZ, ROLANDO, 2008, Acciones dirigidas a perfeccionar el funcionamiento del Sistema de Reuniones de la Dirección Municipal, Tesis

presentada en opción al Título académico de Máster en Ciencia de La Educación, Las Tunas.

RODRÍGUEZ, F., 1990, Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Ed. Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.

ROSALES CEBALLO, MARGARITA, 2009, metodología de la investigación educacional, los métodos de investigación, Material Impreso. Las Tunas.

SERGIO ALONSO RODRÍGUEZ / GÓMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO, 2007, El Entrenamiento Metodológico Conjunto, un método de dirección científica educacional, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

SILICEO, AGUILAR, ALFONSO.1996. Capacitación y desarrollo del personal. Ed. Limusa. México, tercera edición.

SEMINARIO SOBRE EL ENFOQUE DE CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO. 1991. Desarrollado por el sistema único de trabajo con los cuadros del Estado y sus reservas (SUPCER), La Habana.

Seminario Nacional para Educadores, II, 2002, / Ministerio de Educación, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

Seminario Nacional para Educadores, V, 2004, / Ministerio de Educación, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

Seminario Nacional para Educadores, VI, 2005, / Ministerio de Educación, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

Seminario Nacional para Educadores, VII, 2007, / Ministerio de Educación, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

SILVESTRE ORAMAS, MARGARITA 1999, Aprendizaje, Desarrollo y Educación. Ed. Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.

SIMONS CASTELLANOS, BEATRIZ Y OTROS, 2005, Esquema conceptual, referencial y operativo sobre la investigación educativa, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno. 2000, (Lineamientos e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la Política de Cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno), La Habana.

\_\_\_\_\_, octubre 1999 DECRETO LEY No 196.

\_\_\_\_\_, abril 2000, Principios que sustentan la Política de Cuadros, La Habana.

SOCA GONZÁLEZ, ANA MARÍA, CARMEN CÁPIRO REINOSO, 2002, Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

SOL RODRÍGUEZ, CECILIO Del, 2009, Acciones para perfeccionar la Preparación del director zonal rural. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. ISP Pepito Tey. Las Tunas. Cuba.

STONER, A. F, JAMES, 1996, Administración. Ed. Prentice-Halle. México, Sexta Edición.

TALIZINA, N., 1988, Psicología de la enseñanza, Ed. Progreso, Moscú.

PÉREZ MORALES, R, JUANA Y OTROS, 2004, Guía de estudio y materiales complementarios cuarto año, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

UGALDE CRESPO, LUIS, 2003, El Director Educacional zonal serrano pinareño, vías para su mejoramiento, Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, La Habana

VALIENTE SENDO, PEDRO, 2001, Concepción Sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica, Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico José de la Luz Y Caballero, Holguín.

\_\_\_\_\_, 1997, Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docente, Tesis en opción del Título de Máster en Investigación Educativa, ICCP, La Habana.

VALLEDOR ESTEVIL, ROBERTO, 2008, Cómo escribir una tesis: la estructura de la tesis, un proceso de aproximación, artículo, 13p, (Soporte Digital).

VIGOSTKY, L., S. 1983, Actividad, Conciencia, Personalidad, Ed Pueblo y Educación, La Habana.

YAÑEZ G, EUGENIO, 1990, La década de los noventa: Desarrollo de la Dirección y Superación de dirigentes, CETED, La Habana.

## **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 VIII).**

