

## Programa de entrenamiento metodológico conjunto para la toma de decisiones en el proceso de dirección de los cuadros en educación de Nuevitas, Cuba

## Joint methodological training program for decision making in the management process of educational cadres in Nuevitas, Cuba

### **Yaniris Jimenez Cruz**

Dirección Municipal de Educación, Nuevitas, Cuba

<https://orcid.org/0000-0001-8075-4117>

[yanirisjimenezcruz@gmail.com](mailto:yanirisjimenezcruz@gmail.com)

### **Aleida Llanes Montes**

Universidad de Camagüey, Cuba

<https://orcid.org/0000-0001-8459-6937>

[allanesmontes@gmail.com](mailto:allanesmontes@gmail.com)

### **Mirtha Yedenis Jiménez Jiménez**

Centro Universitario Municipal, Nuevitas, Cuba

<https://orcid.org/0000-0001-8696-5660>

[Yedenis.jimenez@reduc.educ.cu](mailto:Yedenis.jimenez@reduc.educ.cu)

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un programa de entrenamiento metodológico conjunto dirigidas al fortalecimiento de la toma de decisiones acertadas por los cuadros de Cuba, basado en las normativas de la Política de Cuadros. Se emplearon métodos teóricos análisis-síntesis e inducción-deducción para la sistematización de la información relacionada con la toma de decisiones en el proceso de dirección de los cuadros. Se aplicaron técnicas de entrevistas de preguntas abiertas y cerradas que nos facilitaron diagnosticar a profundidad las carencias y potencialidades individuales de los 14 cuadros utilizados como muestras y población, así como la revisión de documentos de funcionamientos de las instituciones educativas y comisiones de cuadros municipales; en los cuales se detectaron la falta de preparación, modos de actuaciones inadecuados e incorrecta tomas de decisiones la de las estructuras de dirección y la selección de reservas de cargos no objetivas, influyendo en la conducción adecuada del proceso de dirección en los centros educativos. Estas deficiencias mencionadas anteriormente, influyen de forma negativa en el cumplimiento de las exigencias para la adecuada conducción y seguimiento del actual III Perfeccionamiento Educativo, donde los cuadros deben de ser creativos, reflexivos y abiertos para la toma de decisiones. La aplicación del Programa de entrenamiento metodológico conjunto para la toma de decisiones acertadas en el proceso de dirección de los cuadros, forma parte de su preparación en la línea de dirección, desarrolla temáticas de formas teóricas y prácticas, de aspectos carentes en el desempeño profesional de los cuadros.

### **Recibido**

30/04/2023

### **Aceptado**

18/07/2023

## PALABRAS CLAVE

Cuadros; entrenamiento metodológico conjunto; toma de decisión.

**ABSTRACT**

The objective of this research is to design a joint methodological training program aimed at strengthening sound decision making by cadres in Cuba, based on the norms of the Cadres Policy. Theoretical methods analysis-synthesis and induction-deduction were used for the systematization of information related to decision-making in the management process of cadres. Interview techniques of open and closed questions were applied, which allowed us to diagnose in depth the deficiencies and individual potentialities of the 14 cadres used as samples and population, as well as the review of documents on the functioning of the educational institutions and commissions of municipal cadres; in which the lack of preparation, inadequate modes of action and incorrect decision making of the management structures and the selection of non-objective reserves of positions were detected, influencing the adequate conduction of the management process in the educational centers. These deficiencies mentioned above have a negative influence on the fulfillment of the requirements for the adequate conduction and follow-up of the current III Educational Improvement, where the cadres must be creative, reflexive and open for decision making. The application of the joint methodological training program for the correct decision making in the management process of the cadres, as part of their preparation in the management line, develops thematic of theoretical and practical forms, of aspects lacking in the professional performance of the cadres.

**KEYWORDS**

Cadres; Joint Methodological Training; decision making.

## INTRODUCCIÓN

El cambio educativo que promueve las transformaciones educacionales en Cuba, están implícitas en el III Perfeccionamiento Educacional; como proceso social, requiere de una acertada dirección. Al respecto, Canel (2021) plantea que:

“... La sociedad y sus instituciones necesitan cuadros, con una profunda preparación ética y profesional, que se distingan por cualidades como la inquietud revolucionaria, la sensibilidad por los problemas, la disposición para la entrega y la capacidad de enfrentar la adversidad con creatividad que inspire y motive la innovación”.

Interpretando las transformaciones de las instituciones educativas en Cuba hacia estadios superiores de desarrollo, es necesario movilizar las potencialidades de los miembros de las estructuras de los Consejos de Dirección y de los colectivos de los centros, en los cuales existen regularidades que responden a la no objetividad y correcta selección de las reservas de cargos y en muchos casos a la falta de conocimientos por parte de los dirigentes en aspectos del área económica, en técnicas de dirección y procedimientos para desarrollar los Órganos de Dirección y Técnico; todo estas deficiencias propiciaron una inestabilidad de los cuadros.

La inexperiencia de los cuadros y el desconocimiento de las funciones de dirección: Planificación, Organización, Gestión y Control, implica la no aplicación de una correcta planificación estratégica de las actividades; y poder aplicar las habilidades de autodirección que permita dar respuestas alternativas a situaciones cotidianas; entre ellas:

- Carencia de un enfoque estratégico real de las actividades para la dirección de los procesos desde la planificación del centro y de la estructura de dirección.
- Falta de precisión de las tareas en base a las prioridades de la educación y los objetivos estratégicos.
- Selección inadecuada de los miembros de la estructura de dirección: subdirectores y Coordinadores Generales.
- Falta de sistematicidad y profundidad en la aplicación de la función, el control, generando desacertadas toma de decisiones.
- El control interno es sólo nominativo y no aplicativo a partir de las nuevas orientaciones transformadoras.
- Ineficaz preparación y orientación a los subordinados directos para acometer tareas delegadas por sus superiores; se cae en la delegación inversa.
- El Sistema de Gobierno del Centro (órgano de dirección y técnicos), como integrante del Sistema de Dirección, no reflejan en sus soluciones (acuerdos), la objetividad requerida, para dar solución a los problemas, no reflejan con claridad por qué se adopta el acuerdo, qué lo provoca. ¿Qué se va hacer? ¿Qué voy alcanzar o transformar?
- Se incumple con el modelo de escuela en ocasiones.

- Insuficiente sistematicidad en la preparación de la reserva de cargo en su preparación como futuros cuadros de dirección.
- Se evidencia insuficiente dirección participativa.
- Insuficiente comunicación con los subordinados.

Lo anteriormente expuesto permite determinar que la preparación en la línea de dirección de los cuadros, favorece la toma de decisiones; por lo que nos proponemos el diseño de un programa de entrenamiento metodológico conjunto para los cuadros, que permitan perfeccionar y fortalecer la toma de decisiones acertadas en el proceso de dirección educacional, basadas en las normativas de la Política de Cuadros.

Después de realizada la revisión bibliográfica se definen a continuación los términos que se consideran por la autora de mayor pertinencia en el desarrollo de la investigación.

**Entrenamiento Metodológico Conjunto:** Es considerado un método de trabajo que “contribuye a elevar la calidad del proceso pedagógico, a través del desarrollo constante del nivel profesional” (Rodríguez, 2011).

Para García (1999), el entrenamiento metodológico conjunto es “un método de intervención y transformación de la realidad educativa, dirigido a propiciar el cambio o modificación de puntos de vistas, estilos de trabajos y modo de actuación de las personas con el fin de obtener mayor eficiencia en su trabajo”.

**Toma de Decisión:** “... Es el proceso cognitivo mediante el cual seleccionamos una opción entre varias alternativas posibles. A través de este proceso, evaluamos los pros y los contras de cada opción y elegimos la que consideramos óptima para alcanzar nuestros objetivos. La toma de decisiones es esencial para la vida diaria, ya que nos permite enfrentar problemas y desafíos de manera efectiva. Además, la calidad de nuestras decisiones determina en gran medida nuestro éxito en el ámbito personal y profesional” (Álvarez, 2023).

La investigadora que suscribe esta investigación sustenta como toma de decisiones acertadas a partir del concepto de toma de decisiones que antecede a este párrafo y no encontrarse en el Glosario Mínimo de Dirección Científica Educativa del Dr. C. Sergio H. Alonso Rodríguez, la terminología “toma de decisiones acertadas”, búsqueda también realizada en el Diccionario Cubano de Términos de Dirección, 3ra. Versión, 2005, del Dr. C. Económica, Esther Pino Guzmán, con iguales resultados.

De ahí que la investigadora a partir de la concepción de acertada según el Diccionario Larouss, que manifiesta: que muestra acierto; no anduvo acertado en esto y la necesidad de dar cumplimiento al objetivo de este trabajo, deja elaborado por su autoría el siguiente concepto:

**Toma de decisiones acertadas:** Cuando se toman sobre la base de una información fidedigna que refleja el estado interno del objeto dirigido, cuando se cuenta con posibilidades objetivas para su cumplimiento y cuando ésta se adopta en correspondencia con las leyes económicas y las tendencias del desarrollo transformacional, permitiendo dirigir científicamente.

**Función de dirección:** La función básica de la dirección o equipo directivo, es la de llevar a cabo el proceso de administración asumiendo la responsabilidad de desarrollar las funciones de planificación, organización, gestión y control (López, 2020).

- Planificación: consiste en determinar los objetivos a alcanzar, así como las estrategias necesarias para lograrlos.
- Organización: es determinar la jerarquía y estructura empresarial, junto a la asignación de tareas y responsabilidades a los RR.HH.
- Gestión: una vez que todo está planificado y organizado es hora de entrar en acción, tomar decisiones y dirigir los RR.HH.
- Control: consiste en realizar un seguimiento y control de los objetivos marcados, realizando correcciones se fuera necesario.

### **Antecedentes de la toma de decisiones de los Cuadros en el Municipio Nuevitás, Cuba**

Las instituciones educativas, son verdaderas canteras para la formación de cuadros de dirección, cuestión no siempre aprovechada en la formación de futuros cuadros de dirección, en específico, en la preparación y capacitación sistemática de las reservas de cargo que permitan arribar al cargo, poseer conocimientos de teorías y técnicas de dirección, preparación y conocimientos en los cuatro componentes de la dirección: Defensa, Económico, Técnico – Profesional y Político – ideológico, que les permita la eficaz conducción del proceso de dirección, que se enriquecerá al producirse el perfeccionamiento del desempeño profesional del cargo.

Las consideraciones teóricas y metodológicas del proceso de toma de decisiones en el sistema de dirección de los cuadros. Se formula una interrogante ¿Qué es un cuadro de dirección?

Los cuadros se desempeñan en la función pública y se definen como trabajadores que poseen la capacidad laboral requerida, una sólida preparación técnica – profesional, habilidad de dirección, disciplina, constante exigencia, cuenta con cualidades patrióticas, revolucionarias, políticas – ideológicas y éticas, asumen los principios consagrados en la Constitución de la República, la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y los principios enmarcados en el concepto de Revolución.

Es cuadro también el que contempla dentro de sus funciones la asesoría a los directivos superiores en el cumplimiento de los objetivos, las tareas y los planes económicos y sociales aprobados.

---

Los cuadros, de dirección, juegan un papel determinante en el desarrollo social, económico o político, pues inciden directamente en el adelanto, retroceso o estancamiento de los que dirigen. Lo que quiere decir, responden en su gestión a la época que le ha tocado vivir.

Otra interrogante que podemos hacer: ¿Cuál es el cambio en la gestión de dirección de los cuadros, que necesita el país en los momentos actuales que están rodeados de un micro entorno con características y tendencias ya descritas?

- Cambios.
- Los enfoques estratégicos decisivos.
- Cambios en los métodos y estilos de dirección.

El cuadro de dirección necesita tener una base conceptual sólida, dominar los aspectos fundaméntales de la actividad que dirige, los objetivos, los principios, los valores por los que trabaja, que constituyen el por qué, paralelo a ellos, el cuadro de dirección debe desarrollar habilidades, que constituyen el cómo, y que pierden su sentido si se excluye el por qué.

Se hace necesario por el cuadro de dirección, desarrollar la habilidad de liderar el capital humano. Tiene que tener siempre en cuenta que el conocimiento es poder y el poder proviene de transmitir orientación. Se precisa interrogar, ¿Cumplen los cuadros de dirección con los Documentos Normativos de Trabajo del Ministerio de Educación?

En todos los centros educacionales del país, desde el curso 1993 – 1994, se ubican estos documentos ya que ellos abordan de alguna manera la necesidad de planificar estratégicamente (por objetivos y prioridades) el desarrollo educacional del país y perfeccionar los métodos y estilos de dirección.

La Dirección Estratégica constituye un esfuerzo organizado, consciente y continuo para escoger alternativas viables para el logro de objetivos determinados. Se traduce la aplicación de la Dirección Estratégica en el Ministerio de Educación, aplicado a todos los niveles, que es un proceso de diagnóstico continuo del desarrollo educacional, para su correcta aplicación este proceso determina que el cuadro de dirección, aprenda y aplique qué es dirigir científicamente y cumpla con este propósito del Ministerio de Educación, que consiste en: “Tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas que permitan atender al hombre como sujeto y objeto del proceso de dirección, así como atender el desarrollo corriente y perspectiva de la organización que dirige” (Alonso, 1997).

Para ello el cuadro de dirección debe tener bien caracterizado la estrategia del trabajo por prioridades:

- El estado actual.
  - El estado deseado.
-

- Diseño y aplicación de acciones estratégicas para salvar la brecha que media entre ambos estados.
- Retroalimentación en la efectividad del cambio por sus resultados concretos.

Lo anteriormente expuesto conduce a la estrategia del trabajo por prioridades.

Caracterización del trabajo con prioridades para el presente curso escolar

1. Cobertura, formación, superación y atención al personal docente
2. Calidad del proceso docente educativo
3. Sistema de Trabajo Político-Ideológico
4. Trabajo Educativo-Preventivo
5. Informatización y Comunicación
6. Formación y Desarrollo de la Fuerza de Trabajo Calificada
7. Soberanía Alimentaria y Nutricional
8. Recursos Materiales y Financieros

A partir de todo lo analizado hasta aquí, se puede declarar el valor científico de este trabajo se sustenta en la integración de todas las investigaciones realizadas en relación con el valor y los resultados en la aplicación del proceso “toma de decisiones” por los directivos educacionales, en su doble papel como rector en “la dirección de procesos y el proceso de dirección” de las diferentes actividades del centro, en la constitución del Sistema de Dirección que le permita atender el desarrollo corriente y perspectiva de la organización que dirige en la conducción de las transformaciones educacionales.

El valor teórico está dado por el concepto de Alonso (1997), acerca del significado de dirigir científicamente:

“...Es tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas que permitan atender al hombre como sujeto y objeto en el proceso de dirección, así como el desarrollo corriente y perceptivo de la organización que dirige”.

Y la elaboración de una propuesta de Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC) que permitan desarrollar eficazmente una preparación continua que capacite a los cuadros de dirección en el proceso de toma de decisiones; permitiendo alcanzar metas superiores en el desarrollo transformacional educacional, para lograr la estabilidad en el territorio Nuevitas.

Estos cuadros, necesitan dominar las leyes, principios, métodos y estilos de la actividad que los identifica: la dirección. De ahí, la necesidad de una proyección de EMC que permitan la constante preparación de estos cuadros de dirección en la conducción transformacional, en la aplicación de toma de decisiones acertadas.

## Postulados teóricos

Se cumple aquí, como señala la UNESCO que: la educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser; lo que equivale a un cambio de mentalidad educacional de disposición al cambio, con amplia visión al futuro (Delors, 1994).

Conceptos teóricos importantes en la toma de decisiones como son:

### **Proceso de dirección, toma de decisiones y acciones para su perfeccionamiento**

Los cuadros de dirección juegan un papel determinante en el desarrollo social, económico o político pues inciden directamente en el adelanto, retroceso o estancamiento de los que dirigen. Lo que quiere decir que responden en su gestión a la época que le ha tocado vivir.

Para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones como base de la Cultura Integral de Dirección, la Autodirección Social y la Dirección por Objetivo, el Cuadro debe pensar en:

Términos de los resultados.

- Fomentar una visión de objetivos realista.
- Aprovechamiento material y humano.
- Facilitar la elaboración de controles.

Interrogantes continuas cómo:

- ¿Qué hago ante resultados negativos?
- ¿Cómo lograr la efectividad requerida en la conducción de los órganos de dirección y técnicos?
- ¿Cómo delego y controlo?
- ¿Mejoran los resultados?
- ¿Hay avances, retrocesos o estancamientos en los indicadores y objetivos de trabajos?

Sólo son estas, algunas de las interrogantes que de forma continua permite a los cuadros de dirección, su autovaloración de control sobre el proceso de dirección y dirección de procesos en el desempeño profesional designado.

Transformar algo es darle una nueva estructura, es decir, cambiarlo de su estado anterior: Un proceso de transformación será pues un proceso dinámico, dirigido por un ente transformador capaz de cambiar estructuras. El Cuadro que asume la dirección participativa, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a su claustro se convierten en un líder transformacional, carismático, de los cuales está necesitado el proceso de dirección, facetas estas a los que no han arribado los cuadros objeto de esta investigación. Por lo tanto,



es necesario que estos directivos se preparen, capaciten, para tomar decisiones acertadas que les permitan dirigir científicamente (Alonso, 1997).

El programa de entrenamiento metodológico conjunto que capaciten a los cuadros de dirección, propicia evitar que una conducción inadecuada del directivo, haga que los cambios educativos se queden por debajo de las expectativas sociales, radica ello fundamentalmente en la ausencia de un liderazgo educacional en las escuelas, de ahí la necesidad de esta preparación.

¿Aplica el directivo la comunicación y la información requerida para ejercer el mando?, ¿Conocen teóricamente, cómo hacerlo?

¿Qué preparación ha recibido al respecto?

Si no hay preparación no habrá perfeccionamiento en la toma de decisiones acertadas en el proceso de dirección. "...Quien pretenda resolver un problema, no puede prescindir de ninguno de sus datos"

La preparación, sistemática puede conducir al cuadro a la competitividad lo que:

- Implica conocimiento tecnología, manejo de información. Desarrollo de destreza.
- Significa elevar la calidad de los sistemas educativos y la preparación de talentos humanos (capital humano), de alto nivel lo que implica innovación en este sentido.
- Significa incorporar al progreso técnico la actividad productiva.

El máximo responsable de que esto se cumpla es el Cuadro, quien debe tener dominio claro de qué es el proceso de dirección y qué la dirección de procesos como conductores de la Política Educacional y de Cuadros a la que aspira el País.

Lo anteriormente expuesto implica cambios, sin subjetivismo, sin voluntarismo asumiendo objetivos tensos, pero cumplibles, valorando adecuadamente las fortalezas y debilidades, y evaluando convenientemente las amenazas y las oportunidades.

De ahí que, Pino (2005) en su folleto "El control una llave para el éxito" plantee en aras de lograr un efecto evaluativo:

La preparación de los cuadros que conduce a:

- Cambios en los conocimientos (lo cual estimula).
- Cambios en las actitudes.
- Cambios en el comportamiento individual.
- Cambios en el comportamiento colectivo de grupos y organizaciones.

Sólo, estos cambios permitirán el cumplimiento de las Políticas Educativas por los cuadros y su estabilidad y reconocimientos como cuadros de dirección. Se cumplen del siguiente modo:

- Deben orientar de manera global la dirección del proceso de formación permanente de los ciudadanos.
- Planeada estratégicamente.
- Controlada y evaluada permanentemente.
- Diseñar el desarrollo humano y sostenible.

Orientadas las decisiones de dirección hacia el sistema organizativo del sistema de trabajo y, por tanto, representa el instrumento básico de influencia en la conducta de sus integrantes. Por otra parte, las decisiones de dirección, no son tomadas por cualquier trabajador, sino por el sujeto de dirección, por los dirigentes, por esto en las decisiones que adoptan los cuadros de dirección, está implícita una responsabilidad política, social, económica y administrativa, por la cual deben de responder en todo momento.

No se concibe la dirección sin estar presente la toma de decisiones ya que están implícitas en todo ciclo de dirección, de ahí que la importancia de una buena decisión radica en permitir:

- Obtener, precisar y evaluar informaciones
- Hallar cursos de acción innovadoras
- Visión y predicción
- Identificar riesgos y saber valorarlo
- Comprometer a los ejecutores y buscar su participación
- Identificar los caminos más rápidos para decidir lo importante y lo urgente
- Estimular las discrepancias

Pautas a las que convoca Pino (2005), el cuadro de dirección debe aprender a interpretar la definición de dirección: como conjunto de acciones expresadas de forma directiva, que definen en sí tanto los objetivos a alcanzar, como los medios para lograrlos y las coordinaciones necesarias para ejecutarlas. La decisión implica responsabilidad ante la Política Educacional y de Cuadros.

Consecuentemente a lo anteriormente expuesto se plantea una interrogante:

¿Es el actual cuadro un verdadero promotor de cambios educativos?

Las realidades diferentes de cada centro educacional, hace plantear, ¿Tiene el cuadro educacional, preparación para atender la diversidad de estas realidades y tomar las decisiones más acertadas para la solución de los problemas? ¿Cuáles son sus habilidades directivas en la conducción de las instituciones educativas?

Las regularidades detectadas, la sustitución y democión de algunos directivos, las visitas realizadas, los diálogos abiertos y los resultados alcanzados por cada uno de estos centros, hace que surja el siguiente planteamiento: ¿Está preparado para esta conducción?

El dirigente cuando logra un proceso de dirección acertado a partir de correctas toma de decisiones y con una legítima dirección participativa, logra que el claustro sienta su presencia y accione, aún, estando ausente. El eficaz cuadro, logra, con la participación motivacional de su colectivo, impulsar y llevar a efecto las tareas del centro, además, pueden mantener magníficas relaciones personales sobre bases éticas y de respeto mutuo con sus subordinados.

El cuadro de dirección, para dirigir científicamente logrando el modelo de escuela de cada educación, debe verla y actuar con la concepción de un "sistema abierto", con amplia previsión como forma superior de dirigir una institución. Así, el cuadro deja atrás la forma clásica de control, pasando a la supervisión, la ayuda, la asesoría, y en general la demostración para fortalecer los puntos de vista de sus colaboradores y multiplicarlos fuertes.

Conocen estos directivos objeto de estudio por la autora qué es un sistema que les permita dirigir acertadamente su sistema de dirección.

Todo sistema está compuesto por subsistemas, aunque el efecto total del sistema no es la suma de los efectos de los subsistemas, sino el logro de una nueva propiedad surgida al abrigo de las interrelaciones. El sistema de dirección de una organización está formado entre otros, por los subsistemas de producción, abastecimiento, comercialización, contabilidad (Pino, 2005).

A partir de aquí, los cuadros están en condiciones de dirigir científicamente su sistema de dirección en cada uno de los subsistemas; aplicando principios métodos y procedimientos en la solución de los problemas y el cumplimiento de la Política Educacional de Cuadros encomendada.

En qué consiste este sistema de dirección, reflejo fiel en logros o desaciertos en el proceso de dirección, el sistema de dirección se define como el conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas. De los aciertos y desaciertos en la conducción del sistema de dirección, lograr el directivo influir en un grupo, tendrá seguidores (proceso de conversión en líder, gran colofón directivo). El cuadro debe imponerse así misma coherencia entre hechos y palabras, entre comportamiento y valores profesionales, a lo que se llama integridad personal.

El cuadro de dirección, debe saber deslindar entre que es un jefe y que es un líder.

Estos subsistemas entrañan para su desarrollo, toma de decisiones que contribuyan a lo acertado o desacertado de dirigir científicamente el proceso de dirección, es de gran valor que se tenga presente qué hacer.

Ante los problemas a enfrentar en el sistema de dirección, dar solución a los mismos.

---

¿Es tomar decisiones igual a solución de problemas?

La toma de decisiones es una parte del proceso de solución de problema: la parte que trata de seleccionar el mejor camino entre dos o más opciones.

La implicación de las personas en el proceso de la toma de decisiones garantiza que estarán más dispuestas a comprometerse con aquella decisión que si un individuo o un grupo pequeño tomase la decisión en su nombre. Ascender por la escala de los procesos de la toma de decisiones (de la escala individual hacia la unánime), aumenta el grado de compromiso, aunque también aumenta la dificultad de llegar a un acuerdo.

Es necesario que el cuadro sea capaz él, y su colectivo de:

- Identificar el problema.
- Analizar el problema.
- Generar soluciones parciales.
- Selección y planeación de la solución.
- Aplicación de la solución.
- Evaluación de la solución.

Es una preocupación de cómo puede el cuadro determinar si el resultado de la decisión adoptada es bueno, regular o malo y si se cumplieron los objetivos propuestos.

Para lograr esto se hace necesario en primer lugar saber que se quiere lograr, así como dentro de que resoluciones, decretos y reglamentos se deberán mantener los esfuerzos que tienden a esos logros. Esto permitirá conocer posteriormente, si lo que está sucediendo es aceptable o no.

Será aceptable en la medida como al compararlo con los objetivos o normas (para eliminar las causas del problema), se acerque más a los mismos ¿Y si no es aceptable? Significa que hay desviación en el sistema, que no se logran los objetivos, normas y metas trazados, se hace necesario conocer las causas, quien o quienes provocan por su responsabilidad estas desviaciones y aptar medidas correctivas.

El control debe de ser capaz de proponer los métodos que detectan esa situación y permitan una acción reguladora consecuente. Los cuadros no solo deben conformarse con la conformación de grupos de trabajo para ejercer la dirección participativa, la ejecución de tareas a cumplir, producto de decisiones.

El cuadro en la conformación y ejecución de su desempeño profesional debe no sólo conformarse con tener un grupo de trabajo, si no llegar a conformar un verdadero equipo que se traduce en un grupo en su etapa de madurez.

Es un conjunto de personas altamente organizadas y con un fin común interiorizado. Equipo que con la dirección del cuadro, puede sabiamente lograr que todos contribuyan en el éxito de la organización aplicando sus capacidades, talentos y experiencias para alcanzar los objetivos del equipo, hacer viables aplicables las tomas de decisiones.

No todas las tareas se pueden resolver mediante el trabajo grupal, por lo que al convocarla sin una acertada revisión de su necesidad provocaría conclusiones desacertadas. "...La decisión de dirección es un hecho social, es un programa de acciones con carácter directivo que definen en sí, tanto los objetivos a alcanzar como los medios para lograrlo y las coordinaciones necesarias para ejecutarla, encierra un aspecto objetivo y otro subjetivo e influye tanto en el objeto como en el sujeto de dirección, basada en la mejor selección de variantes o alternativas de acuerdo de un criterio de valoración".

El concepto anterior lo avala Pino (2005), donde no se concibe la dirección sin estar presente la toma de decisiones ya que, están implícitas en todo el ciclo de dirección de ahí que se exprese que las decisiones son importantes por qué:

- Dirigir es tomar decisiones.
- Determinar la capacidad de decisiones.
- Contribuyen al éxito del sistema de dirección.
- Generaliza la adecuada orientación y organización de las actividades de trabajo.
- Están presente en todos los actos de la vida humana con más o menos complejidad.

Para ellos está el proceso de toma de decisiones que a la hora de enfrentar una situación a resolver es importante que el individuo siga ciertos pasos:

- Definir el problema: Análisis de la situación que se enfrenta.
- Detectar las alternativas posibles: Definición y reconocimientos de las combinaciones de acciones que se puedan tomar.
- Prever los resultados: Asociación y dirección de las posibles consecuencias de cada de las alternativas y estudio del contexto en el que se lleva a cabo la decisión.
- Optar una alternativa: Elección de algunas de las opciones.
- Control: Monitorear los resultados de la opción elegida se debe ser responsable y tener una actitud participativa en el proceso.
- Evaluación: Análisis de las ventajas y desventajas de la decisión tomada, este paso es fundamental para el aprendizaje y toma de decisiones futuras.

La reunión es la manera más común de manifestarse la participación del colectivo en la dirección. Bien utilizada puede ser una de las contribuciones más importantes al funcionamiento del principio del centralismo democrático. En la reunión debe maniatarse la sinergia.



El proceso de toma de decisiones debe de estar precedido y acompañado de argumentos y puntos de vista. Es decir, la participación se cualifica. Esto hace que el proceso participativo sea fundamentalmente un proceso educativo a entender que no son sólo, las organizaciones y comunidades es lo que se educa, lo que se educa en este proceso, sino también los acompañantes, técnicos, instituciones, etc. Quienes se califican como sujetos participantes.

Es el cuadro de dirección debe de estar preparado para dirigir este proceso, en la aplicación de la "toma de decisiones", debe de tener en cuenta las características de la toma de decisiones:

Función orientadora y de movilización. Indica objetivos y tareas que deben ser desarrolladas por la escuela o estructura determinada. Responde a la ejecución de las funciones de dirección: Planificación, organización, regulación y control, en base a la decisión adoptada.

- a) De aseguramiento. Determinan vías y medios que aseguran el cumplimiento de la decisión tomada y, cuál es su acción específica, cuando, quién es el responsable, como ejercer el control y la supervisión.
- b) De coordinación y organización. Establece permite el desarrollo de la dirección prefijada. Se determina quien o quienes ejecutarán la decisión ordenamiento de las acciones coordinadas para cumplir con la dirección seleccionada.
- c) Función de estimulación es el reconocimiento al logro de los resultados es la oportunidad de movilizar o activar los elementos con retrasos.

Es propio del proceso de toma de decisiones que el directivo tenga en cuenta temas del pensamiento reflexivo.

- Primera etapa: Valoración del problema.
- Segunda etapa: preparación y toma de decisiones.
- Tercera etapa: La organización del cumplimiento de las decisiones.

El cumplimiento de las funciones de dirección, el diagnóstico integral de docentes y educandos, la elaboración de una estrategia de aprendizaje y habilidades trazada con una definición clara y precisa de sus objetivos y acciones, la determinación de prioridades acorde a las etapas instrumentadas cada mes en el plan mensual y en el plan operativo de cuadros, dirigentes y subordinados. La calidad del trabajo metodológico a desarrollar por todos los miembros del Consejo de Dirección, así como la ejecución de visitas con la universal aplicación del método de ayuda metodológica y comprobaciones. El cumplimiento estricto en el desarrollo de los órganos de dirección y técnicos, la objetividad y efectividad en las tomas de decisiones adoptadas como acuerdos en la solución de problemas y en la multiplicación de logros.

La transformación de los métodos y estilos de trabajo, como condición indispensable para promover el cambio educativo de la institución, constituye

un reto para los cuadros, por cuanto, están obligados a un proceso de cambio y perfeccionamiento de su labor, de su modo de actuación.

En este sentido los cuadros, tienen que identificar con claridad que su primera tarea consiste en lograr unidad de acción y compromiso individual y colectivo, en torno a la necesidad de promover cambios en sus modos de interactuar con el personal de los centros; en los procedimientos que caracterizan las relaciones de subordinación, orientación y control. (2021, abril. Informe del 8vo Congreso del Partido, Sesión sobre Política de Cuadro, Habana, Cuba. URL.)

## MATERIALES Y MÉTODO

El artículo presentado es de investigación organizativa el cual se realizó desde un paradigma de revisión de documentos normativos y su implementación, en interpretación lo cual facilita una exploración dinámica, consecutiva, así como dialéctica por la constante revisión y evaluación de las deficiencias y logros de los participantes.

La investigación se realizó desde el empleo de los métodos del nivel teórico: análisis síntesis e inducción – deducción. En tanto, del nivel empírico fueron de utilidad las revisiones bibliográficas de documentos rectores por Ministerio de Educación, Decretos y Reglamento emitidos por el Consejo de Estado, así como artículos relacionados con el tema y la observación científica.

El universo utilizado en la investigación está compuesto por 14 cuadros de los niveles educativos de ellos, 9 son de la Primera infancia y 5 al Preuniversitario, coincidiendo la muestra con la totalidad del universo.

Estos cuadros, poseen el nivel de escolaridad adecuado: licenciados en las diferentes especialidades de sus enseñanzas, de ellos 11 se inician por primera vez en el proceso de dirección con una falta preparación como reservas de cargo, en contenidos relacionados con las temáticas que ofrece el programa de entrenamiento conjunto y 3 tienen poca experiencia en el cargo de subdirectores de centros.

## DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Para la realización de la investigación se realizó la revisión de los Certificados de Evaluación de los cuadros: 2021 y 2022, los cuales arrojaron las mayores regularidades de sus modos de actuación como resultados de su desempeño profesional, las cuales son:

---

### En la Educación Preescolar:

1. El control sistemático al área económica de las instituciones. (aquí inciden el total del universo)
2. No logran una atención sistemática a los círculos de interés pedagógicos en las Secundarias Básicas. (6 son los que presentan esta deficiencia)
3. No son suficientes las actividades de aseguramiento a las tareas principales desde el plan anual, mensual e individual. (Aquí inciden el total del universo)
4. Falta de preparación de las reservas de cargos, desde las acciones conveniadas en los planes de desarrollo individual de estas. (ocho son los que se marcan en este aspecto)
5. Dificultades en la instrumentación de la RM 60-11 ante la falta de percepción de los riesgos e insuficiente control con énfasis el área administrativa. (La totalidad de los cinco inciden)

### En la Educación Preuniversitaria

1. Ha faltado efectividad en el seguimiento del cumplimiento de las acciones de formación vocacional hacia carreras pedagógicas. (5 inciden en este aspecto.)
2. No se logra una estabilidad en el uso correcto del uniforme, a partir de las acciones que ejecutan por el reglamento escolar y la correcta identificación de los educandos en los deberes escolares. (La totalidad de los cinco inciden)
3. No han logrado identificar todas las reservas de cargo en específico del área administrativa, así como su preparación sistemática según lo conveniado en los planes de desarrollo individual. (La totalidad de los cinco inciden)
4. Dificultades en la instrumentación de la RM 60-11 ante la falta de percepción de los riesgos e insuficiente control con énfasis el área administrativa. (La totalidad de los cinco inciden)
5. No son suficientes las actividades de aseguramiento a las tareas principales desde el plan anual, mensual e individual. (Aquí inciden el total del universo)

Estas regularidades nos marcó que estos cuadros de dirección investigados, están necesitados de una preparación en los contenidos de funcionamiento mencionados que los conduzcan a la toma de decisiones acertadas en sus estilos y métodos de dirección a decisiones que los conviertan en un transformador de cosas y de personas; en un ente generador de confianza en superiores y en subordinados; un promotor de estímulo constante; en un excelente comunicador; un insustituible capacitador de su personal y fanático por la innovación y la creatividad. Donde el seguimiento tiene que estar encaminado al control interno, trabajo preventivo, cumplimiento de la política de cuadros, aspectos sobre el área económica y la planificación del trabajo.

Así como la revisiones de las actas de comisiones de cuadros del semestre Febrero – Julio del 2022 y se observa una inestabilidad de los directores y subdirectores de las instituciones educativas en Nuevitas, Cuba, de estos dos niveles educativos y aplicaciones de medidas disciplinarias por las incorrecta



toma de decisiones por falta de conocimiento y de control, existiendo movimientos como de liberación por problemas personales y de salud, renuncia y demociones del cargo, constituyendo esta última medida disciplinaria.

En visitas efectuadas a los centros de los niveles educativos de los cuales han sido seleccionados como muestra y población se ha podido observar que han ganado en conocimiento del sistema de planificación en cuanto a la correspondencia entre los planes, en la identificación de las tareas principales y en la elaboración y ejecución de los cierres de los distintos planes de trabajo. (Anexo 1)

La investigación se encuentra en su etapa semifinal, aplicada desde el mes de noviembre del 2022 hasta el mes de junio del presente año, desarrollando y evaluando una temática del programa de entrenamiento metodológico conjunto por mes, alcanzando el objetivo propuesto en cuanto a la elevación de la preparación de los cuadros de dirección en las temáticas tratadas, faltando sólo las dos últimas propuestas para aplicarlas en los meses de septiembre y octubre del año en curso.

Teniendo en cuenta lo que plantea el Modelo de cada nivel educativo sobre el fin de cada uno de ellos se plantea:

Que la Educación de Primera Infancia tiene como finalidad: lograr el máximo desarrollo integral del niño y que la enseñanza Pre- universitaria es: Lograr la formación integral de un joven en su forma de sentir, pensar y actuar responsablemente en los contextos escuela- familia- comunidad, a partir del desarrollo de una cultura general integral sustentada en el principio martiano estudio- trabajo, que garantice la participación protagónica e incondicional en la construcción y defensa del proyecto socialista cubano y en la elección consciente de la continuidad de estudios superiores en carreras priorizadas territorialmente.

En consecuencia, de lo antes expuesto se requiere asumir un nuevo estilo de trabajo, que promueva en los cuadros el intercambio mutuo en la búsqueda de soluciones; que estimule al que dirige a integrarse cada vez más al grupo, a sentirse parte del mismo, a influir y dejarse influir; a otorgarle a los que dirigen un papel más protagónico.

En sintonía con Macías (2011), para la realización del Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC) deben cumplirse las siguientes etapas:

1. Diagnóstico: Se apreciará el desempeño de la acción docente, mediante una guía de observación prevista que garantice su carácter científico en cuanto a objetivos, contenidos, métodos que emplean, medios, formas evaluativas, puesto que el EMC es un método de excelencia.
2. Planeación: en esta etapa del proceso se establece la estrategia de trabajo para el desarrollo del grupo implicado, para este efecto se propone la aplicación del método de la dinámica grupal, que ayudara a tener una mejor comunicación.

3. Ejecución: es en sí la puesta en práctica de las sugerencias y recomendaciones metodológicas, a fin de demostrar la aplicación y validez de las mismas.
4. Control y Evaluación: en esta etapa se verifica la iniciativa, creatividad, la calidad, el desempeño de los participantes a partir de las orientaciones y recomendaciones convenidas.
5. Superación: es hacer continuo el accionar renovado en la práctica profesional, de manera sistemática, con resultados cualitativamente superiores que procuren satisfacción y optimicen los resultados en el orden educativo, profesionales específicas, sino a la persona en su integridad, es decir lo cognitivo y lo afectivo. Como se puede notar en el proceso de desarrollo del método, se dan tres momentos bastante definidos:
  1. Análisis previo del desarrollo de la actividad
  2. Observación del desarrollo de la actividad
  3. Análisis posterior del desarrollo de la actividad.

En su esencia, el método que propone la autora es de propuesta de ayuda, control, evaluación y autoanálisis, a la vez que conlleva a sus participantes a una autovaloración de su desempeño. En la observación después de la actividad se podrá determinar los cambios a partir de sugerencias establecidas, así mismo se podrá pasar una encuesta o realizar entrevista a los cuadros para establecer los resultados finales.

### **Descripción del Programa de Entrenamiento Metodológico Conjunto**

La propuesta es analizar las características, y necesidades de perfeccionamiento del cambio en la gestión. De los cuadros, que facilite la ejecución acertada de decisiones en la conducción del proceso de dirección, es necesario antes que todo, interpretar el momento actual en que vive, sistematizar elementos de referencia que permite admitir que se está en un cambio de época y no, en una época de cambio y tener en cuenta el diagnóstico.

El programa de entrenamiento metodológico conjunto propuesto consta de diez contenidos a desarrollar con un total de 29 horas lectivas basadas en las necesidades de preparación real para el perfeccionamiento de la toma de decisiones acertadas, 39 horas de preparación municipal, para un total general de 68 horas a cumplir en esta proyección que permiten en su generalidad evaluar el indicador calidad de las decisiones reflejadas en su desempeño profesional y se da tratamiento a las regularidades vistas en el desarrollo del artículo, las cuales denotan las carencias y deficiencias que tenían el universo seleccionado.

No	Contenidos	Horas Lectivas	Horas de Preparación	Total Semanal
1	El trabajo grupal.	2	2	4
2	Las funciones de dirección: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Gestión.</li> <li>• Control.</li> </ul>	2	4	6
3	El proceso: Toma de decisiones.	2	2	4
4	El Sistema de Dirección de la Institución Educativa.	3	3	6
5	Implementación de trabajo educativo preventivo con sus 14 indicadores y la atención a las comunidades en transformación	3	4	7
6	Metodología y procedimiento de la realización de los diferentes despachos y controles.	1	2	3
7	Estudio e implementación de la RM 60, Guía de Control Interno.	5	6	11
8	Normas Jurídicas	6	10	16
9	Procedimientos de Recursos Humanos.	3	4	7
10	Procedimientos de la evaluación de los indicadores y objetivos del MINED.	2	2	4
	Total de Horas	29	39	68

Tabla 1. Contenidos a desarrollar en el programa de entrenamiento metodológico conjunto.

En la implementación de este programa de entrenamiento participaron en la impartición de los temas de preparación varios agentes como: Cuadros y Metodólogos de la Dirección Municipal de Educación, Miembros del Grupo de Trabajo Preventivo Municipal, Profesores del CUM y Asesora Jurídica, de forma metodológica y práctica.

Los temas trabajados y por trabajar están en correspondencia a la formación básica en vista a lograr una correcta preparación que brinde la posibilidad de la toma de decisiones más acertadas y la búsqueda de alternativas ante los problemas y deficiencias dadas de forma cotidiana.

La evaluación efectuada de las participantes aplicadas en cada temática, de formas variadas ya sea exposición, encuestas, escrita de manera integradora; en que se manifieste la toma de decisiones en la escuela partiendo de problemáticas dadas mediante un debate activo en la dirección escolar, que asegure que el colectivo laboral, educandos y familias ocupen su lugar en la toma de decisiones y en la dirección científica de la institución educativa. Además, se valorará en los resultados del desempeño de cada cuadro y resultados de las visitas a sus instituciones, según los temas tratados en dicho programa de entrenamiento (Anexo 1).

Hasta donde se ha adelantado en la implementación del programa de entrenamiento conjunto se evidencia un avance en cuanto a la preparación adquirida. En la primera infancia de la muestra de once cuadros y de cinco en preuniversitario han avanzado en cuanto a la implementación desde la planificación del trabajo el conocimiento de las funciones de dirección, en la preparación y ejecución de los órganos de dirección y técnicos siete y cuatro respectivamente, aparejado a una toma de decisiones más acertadas en los mismos logrando una mejor conducción del proceso de dirección educacional (Anexo 1).

Por lo antes expuestos podemos decir que hasta el momento los cuadros del nivel educativo de Preuniversitario han logrado mayores avances que los de la Primera infancia de forma general.

## CONCLUSIONES

- Se usaron métodos y técnicas que nos permitieron diagnosticar el problema que existía, así como trazar el objetivo de la investigación.
- El Programa de entrenamiento metodológico conjunto elaborado se inserta en el Sistema de Trabajo de la Dirección Municipal de Educación en Nuevitas, Cuba, luego de ser aprobado en la Comisión de Cuadro.
- La aplicación del Programa de entrenamiento metodológico conjunto para el fortalecimiento de decisiones acertadas en el proceso de dirección de los cuadros, como forma de preparación en la línea de dirección, desarrolla temáticas de formas teóricas y prácticas, de aspectos decisivos en el desempeño profesional de estos cuadros.
- Al aplicarse el Programa de entrenamiento metodológico conjunto se logró elevar la preparación de los cuadros de los niveles educativos de la Primera Infancia y de Preuniversitario en los aspectos que responden a la implementación de las funciones de dirección, la preparación y ejecución

de órganos de dirección y técnicos. Se destaca en avance la enseñanza de Preuniversitario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, S. (1997). La Dirección Estratégica en el MINED. V Curso para Directores de Educación.
- Alonso, S. (2011). El Entrenamiento Metodológico Conjunto, una propuesta para mejorar el proceso pedagógico en la Universidad Técnica de Manabí. pp 74-75
- Alonso, S. (2005). Glosario Mínimo de Dirección Científica Educacional. La Habana.
- Álvarez de Zayas, C. (1988). Fundamentación de la Dirección del Proceso de Formación del Profesional. Cuba.
- Álvarez, K. (2023). La Toma de Decisiones, Definiciones, Importancia y Características. Edworking. <https://edworking.com>
- Canel, M. (2021). Informe del 8vo Congreso del Partido, Sesión sobre Política de Cuadro, Habana, Cuba.
- Delors, J. (1994) "Los cuatros pilares de la educación", en La Educación encierra un tesoro. México: El Correo de la UNESCO. Pp. 91 – 103.
- Guevara de la Serna, E. (1967) Obras Escogidas. El Cuadro columna vertebral de la Revolución. Editorial Ciencias Sociales.
- Macías, F. (2011). El Entrenamiento Metodológico Conjunto, una propuesta para mejorar el proceso pedagógico. *Revista Técnica de Manabí*. 74-75.
- López, V. (2020). Funciones básicas de la dirección, Encofinados. <https://www.encofinados.com>
- Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Decreto Ley, 13/2020 (Cuba)
- Pino, E. (2005). Diccionario Cubano de Términos de Dirección, Tercera Versión.
- Valiente, P., Del Toro, J. y González, J. (2021). Libro para la Formación inicial docente y especializada para la Dirección Escolar, Holguín.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Resultados de las visitas realizadas a las instituciones en el mes de marzo del 2023**

**Objetivo:** Comprobar la preparación y ejecución de los cuadros en la implementación desde la planificación del trabajo, las funciones de dirección y la preparación y ejecución de los órganos de dirección y técnicos.

---

