

**ACCIONES EN LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS DESDE LAS MICROUNIVERSIDADES DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL**

ACCIONES EN LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS

AUTORES: Jorge Melanio Ortiz Torrejón<sup>1</sup>Julio Gómez Molde<sup>2</sup>Manuel Ricardo Velázquez<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Donato Mármol N° 127, entre Alejo Tomás y Bartolomé Masó. Puerto Padre. Las Tunas. Cuba. E-mail:

Fecha de recepción: 16 - 11 - 2012

Fecha de aceptación: 03 - 08 - 2013

## RESUMEN

La universidad del municipio es una sola, con la independencia de las diferentes expresiones que de la misma existan. Integrarse para de conjunto enfrentar los problemas, bajo la dirección de las autoridades del territorio, es indispensable, sin embargo se constata en los directivos la existencia de limitaciones teóricas y organizativas que imposibilitan la adecuada comprensión y efectividad de los procesos de dirección que tienen lugar en los diferentes contextos formativos, con énfasis en la microuniversidad. De ahí que las acciones de dirección estratégicas que se ofrecen en la presente investigación representen una importante contribución para la integración de los procesos universitarios que tiene lugar en las microuniversidades de la Educación Técnico y Profesional. La aplicación de diferentes método y técnicas de investigación entre los que se distinguen: las encuestas, entrevistas a directivos, tutores, profesores, así como los intercambios informales con especialistas, revelan la presencia de una contradicción externa fundamental de la problemática dada entre el carácter social del proceso de dirección educacional y las manifestaciones de no integración de los procesos universitarios en la microuniversidades del territorio, aspecto este que requiere de la participación coherente y sistemática de directivos, tutores y profesores en cada nivel y estructura con vista a solucionar las insuficiencias que se detectan, es por ello que se pretende con este trabajo, ofrecer a los directivos de la ETP un conjunto de acciones de dirección estratégica que permita dinamizar el sistema de relaciones de las estructuras en la gestión integrada de los procesos universitarios desde la microuniversidad.

---

<sup>1</sup> Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Asistente. Filial Universitaria Pedagógica de Puerto Padre. Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas Pepito Tey. Las Tunas. Cuba.

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Instructor. Filial Universitaria Pedagógica de Puerto Padre. Las Tunas. Cuba.

PALABRAS CLAVE: Procesos; Integración; Acciones; Estrategias

## **ACTIONS IN THE INTEGRATED ADMINISTRATION OF THE UNIVERSITY PROCESSES FROM THE MICROUNIVERSITIES OF THE TECHNICAL AND PROFESSIONAL EDUCATION**

### ABSTRACT

In the actions of strategic address that develop in the microuniversity for the structures of address, the manifestations of not integration of the processes represents a limitation that characterizes the educational context of this stage. The application of several method and technical of investigation between those that they are distinguished: the surveys, interviews to directive, tutors, professors, as well as the informal exchanges with specialists, reveal the presence of an external fundamental contradiction of the given problem between the social character of the process of address [educational] and the manifestations of not integration of the processes in the microuniversity] the one which requires of the coherent and systematic participation of directive, tutors and professors with view to solve the inadequacies that are detected. From there that the objective that is expounded in this work is directed to offer the directive of the microuniversity a group of actions of strategic address that allows to compose the processes that take place in the microuniversity. They for it are undertaken several theoretical related sustenance with the integration and their antecedents, as well as the organizative conception of the proposal of actions and their application in the practice.

KEYWORDS: Processes; Integration; Actions; Strategies

### INTRODUCCIÓN

Nuestra educación tiene como fin formar a las nuevas generaciones y a todo el pueblo en la concepción científica del mundo, es decir la del materialismo dialéctico e histórico, así como desarrollar plenamente las capacidades del individuo y fomentar en él elevados sentimientos humanos y gustos estéticos, en resumen, formar un hombre libre y culto, apto para vivir y participar, activa y conscientemente en la edificación del socialismo y el comunismo.

De acuerdo con esta aspiración, nuestra sociedad se proyecta para fortalecer el desarrollo educacional y cultural de todos los ciudadanos, prueba de ello lo constituye el Proceso de Universalización de la Educación Superior que se desarrolla en nuestro país, resultado de la actual Batalla de Ideas que lleva a cabo nuestro proceso revolucionario. Estas exigencias son consideradas verdaderos desafíos, que exigen de la idoneidad, comprensión y de la capacidad de dirección de los cuadros en cada una de las estructuras, quienes deberán estar preparados para integrar todas las acciones del sistema de trabajo de la

escuela en busca de su optimización y de hacer viable las prioridades y objetivos de trabajo por la vía científica.

La experiencia del autor en el proceso educacional que se desarrolla en la Filial Universitaria Pedagógica, permitió profundizar en el estudio de los problemas que hoy están afectando la efectividad del trabajo en dicha institución. Para ello se desarrollaron: Las visitas especializadas, de inspecciones y ayuda metodológicas a las microuniversidades, así como las entrevistas y encuestas realizadas a directivos, tutores, profesores universitarios a tiempo parcial y a docentes en formación, los intercambios informales con especialistas, los eventos científicos y de superación, así como la participación en actividades de contenidos metodológicos desarrolladas.

Los resultados obtenidos permitieron plantear, que la participación de las estructuras en cada nivel de dirección en el cumplimiento de los principales objetivos indicados en el Programa de Universalización Pedagógica manifestaba insuficiencias, identificándose: La dinámica en el sistema de relaciones de las estructuras directivas carece de la efectividad necesaria, limitando la integración en el cumplimiento de los procesos que tienen lugar en la microuniversidad.

De ahí que se plantea como objetivo de la presente investigación para dar solución a las insuficiencias constatadas: Aplicar un conjunto de acciones de dirección estratégicas para favorecer la dinámica de relaciones entre las estructuras de dirección, los tutores y profesores durante la integración de los procesos que tienen lugar en la microuniversidad.

La significación práctica de la investigación está determinada por las acciones de dirección estratégicas para favorecer la dinámica de relaciones entre las estructuras de dirección, los tutores y profesores durante la integración de los procesos que tienen lugar en la microuniversidad. La novedad, lo constituye la sistematización teórica sobre los estudios acerca de la integración en el proceso de dirección educacional y su tratamiento desde la concepción organizativa de las acciones de dirección estratégica aplicadas para la integración de los procesos que hoy tienen lugar en la microuniversidad como escenario fundamental en la formación inicial del docente en formación.

La bibliografía concebida responde a la temática abordada. Los fundamentos utilizados se corresponden con argumentos teóricos relacionados con la dirección científica educacional, lo psicológicos- pedagógicos- sociológicos- filosófico, así como lo metodológico en la interpretación y aplicación de las transformaciones educacionales y de los procesos que hoy tienen lugar en los distintos contextos formativos, con énfasis en la Universalización de la Universidad Pedagógica.

## DESARROLLO

### *ALGUNOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS RELACIONADOS CON LA INTEGRACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL*

A continuación se tratan algunos antecedentes históricos acerca del tema de integración, así como diferentes presupuestos teóricos relacionados con dicho tema abordados desde el contexto de la dirección educacional, concibiendo para ello los objetivos y prioridades del Programa de la Universalización Pedagógica, con énfasis en los diferentes procesos del trabajo de la microuniversidad, sus limitaciones y la actuación de los directivos en el cumplimiento de los mismos.

A partir de la década de 1990 a escala mundial, se produjo un vertiginoso desarrollo en la teoría y práctica de la Dirección Científica propiciado por el avance de la Revolución Científico-Técnica y estimulado por el derrumbe del Sistema Socialista Mundial, que se manifiesta concretamente en el surgimiento de nuevas concepciones de dirección, la renovación e integración de otras que datan de los años 50, y la transformación en este contexto, de los criterios y enfoques con que se manejaban hasta ahora todas las funciones clásicas de la Administración.

Nuestro país no ha podido mantenerse al margen de este fenómeno, porque se produce justamente en el momento en que tiene la necesidad de insertarse en el mercado mundial capitalista: Prueba de ellos es que desde 1995, las exigencias del desarrollo económico y social en la actual coyuntura, indujeron al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a acordar la introducción paulatina de la Dirección por Objetivos en todos los Organismos de la Administración Central del Estado; acuerdo que fue ratificado por el V Congreso del PCC, en su Resolución Económica.

Por otra parte, este fenómeno internacional, ha tocado también las puertas de nuestra esfera: En la V CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE EDUCACION, celebrada durante el año 1995 en Bariloche, Argentina, se reconoció "... la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño

Técnico de los administradores educativos, para elevar la calidad de la Educación en correspondencia con este llamado, en todos los Documentos Normativos del Trabajo Metodológico del MINED, se aborda de alguna manera la necesidad de planificar estratégicamente, por objetivos y prioridades, el desarrollo educacional del país y el perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección

Resulta de interés referir además, otros acontecimiento sucedidos en el contexto educacional cubano a principio de la década del 90 entre los que se evidencian: el primer taller regional sobre las técnicas de dirección (1991-1992), evento en el que se abordaron algunos fundamentos acerca de cómo perfeccionar los métodos de integración entre las estructuras de dirección y el establecimiento de las relaciones entre las mismas. Asimismo en el segundo

taller (1992-1993, 1993-1994) también se continúa el tratamiento de la temática, sin embargo todo este proceso, no evidenció cambios sustanciales en el proceso de dirección, pues las investigaciones presentadas tenían un carácter puramente descriptivo, sin aportar soluciones prácticas, por lo que las manifestaciones de insuficiencias en el sistema de relaciones entre las estructura continuaban siendo una problemática a tender por todos los investigadores y especialistas en la Dirección Científica Educacional.

A partir de los resultados obtenidos en los cursos (1996-1997, 1997-1998) el MINED, decide modelar el Sistema de Trabajo en las Provincias de Villa Clara y Camagüey. La puesta en práctica del Sistema de Trabajo, nos revela que en ambas provincias la Dirección Provincial de Educación órgano de la administración local y el Instituto Superior Pedagógico centro de Educación Superior, decidieron integrarse funcionalmente para ejercer la dirección del desarrollo educacional en el territorio, a partir de una clara delimitación de responsabilidades entre ambas instituciones: la Dirección Provincial de Educación garantizaría el aseguramiento material que requiere la Educación y todo el proceso de organización escolar; mientras que la Universidad Pedagógica asumiría, además de la tradicional formación de los docentes y cuadros, la superación profesional de los mismos, así como la dirección del trabajo técnico metodológico y científico pedagógico.

#### REFERENTES TEÓRICOS RELACIONADOS CON LA INTEGRACIÓN Y SU TRATAMIENTO DESDE EL CONTEXTO EDUCACIONAL

La integración como principio ideológico supone, ante todo una valoración positiva de las diferencias humanas. En palabras de Espinosa Rabanal (1995:27) “todos/as tenemos el derecho de formar parte del grupo social en la medida en que todos/as somos importantes para su desarrollo”. Otros autores como Tolchinok y Santo Guerra (1998), al referirse a la integración, señalan entre otras muchas aseveraciones “procurar alternativas para superar las desigualdades y evitar la homogenización”

Asimismo, Trannoy (1978), define que es el hecho de estar entre otros, con los otros, de tener un rol de tener un lugar en un grupo, una sociedad en definitiva, portar contribución. Desde el contexto educacional, Armas. C (2002) define la integración, Instituto Superior Pedagógico- Dirección Provincial de Educación, como “una transformación educacional cuya esencia constituye la capacitación para la dirección del trabajo metodológico en las enseñanzas, con el fin de lograr un nivel superior de eficiencia en el aprendizaje de los alumnos, sin olvidar el trabajo científico, la superación y los aspectos formativos.” Determina dos elementos claves: el trabajo metodológico y la superación de cuadros y profesores.

Para llegar al concepto de integración como un proceso complejo, además de lo abordado hasta el momento, se realizó también un análisis semántico de las palabras “proceso” e “integración”. El Diccionario Enciclopédico Grijalva define proceso como sucesión de las distintas etapas de un fenómeno o acontecimiento, método o forma de obrar que debe seguirse, curso de los

acontecimientos, y el de integración como acción y efecto de integrar. Unir las partes que constituyen un todo.

Otros análisis acerca de la definición de integración, nos llevan a los diferentes significados, con énfasis en la dirección científica-educacional, se define por sus rasgos esenciales como: La clara delimitación de funciones y responsabilidades entre las partes que actúan en unidad... evitando duplicidad. Su fin último es armonizar la influencia de la estructura sobre el maestro durante su formación de pregrado.

A partir de las reflexiones derivadas acerca de lo abordado, se plantea que la integración significa ante todo, un cambio de actitud frente a las nuevas exigencias que demanda nuestro sistema educacional, una concepción unitaria de los sujetos en cada uno de los niveles de dirección y de la realidad en que se desarrolla nuestra práctica pedagógica.

La integración como contenido de la relación Universidad- Sociedad facilita la búsqueda de la satisfacción del encargo social, tanto que contribuye a formar y fortalecer la identidad cultural. El papel fundamental de las estructuras en este proceso lo desempeña la integración de las acciones mediante el sistema de trabajo, para lo cual se debe: Garantizar la evaluación continua de todos los procesos y de las personas que participan en él (inspecciones, visitas especializadas y de ayuda metodológicas, evaluación profesoral y de cuadros)

Estos elementos y el hecho de que la investigación educativa y las tendencias de la educación avanzan en paralelo permiten hacer algunas conclusiones preliminares: El tema de la educación no puede ser investigado desde una sola perspectiva, se impone no sólo la interdisciplinariedad, sino también la colaboración e integración entre las diferentes entidades de una misma institución y entre las instituciones, para ello se debe:

La identificación de las dificultades y la voluntad de resolverlas. Los efectos de la integración y las transformaciones que se vienen operando en el país y en el propio Ministerio de Educación, permite que se plantee la posibilidad real de dar un salto cualitativo en el ámbito de la eficiencia educacional en el proceso de universalización pedagógica, precisamente por contar con:

1. La disposición de los directivos para efectuar el cambio de estilo y métodos de dirección en la actividad científica- educacional.
2. Las vías y métodos para optimizar recursos materiales y humanos y aprovechar el momento de cambio para efectuar integralmente las transformaciones.

En el marco de la organización y coordinación del trabajo, como funciones de dirección, sin pretender siquiera elaborar un concepto válido para toda la dirección científica educacional, se define por el Ministerio de Educación, la integración por rasgo esencial como: "la clara delimitación de funciones y responsabilidades entre las partes que actúan en unidad. Se materializan en cualquier nivel del Ministerio de Educación, cuando los que asumen funciones y responsabilidades de dirección, es decir, los que dirigen, coordinan y desarrollan su trabajo evitando duplicidad en las acciones que realizan sobre la base de la comprensión y unidad de criterios. La principal premisa, condición y resultado de la integración es la unidad entre las partes que se integran, dada en:

1. Existencia de una línea de mando única en cada institución.
2. La existencia de un modelo para la toma de decisiones: la optimización del proceso docente educativo.
3. La presencia de fines, objetivos y prioridades comunes: las direcciones del Trabajo Educativo y sus respectivos Objetivos Estatales.
4. La unidad de acciones que se planifican, organizan, regulan y controlan con un mismo sistema de trabajo.

A partir de los análisis realizados y su relación con el proceso de dirección, es importante asumir las concepciones dadas por Blanco Pérez en su libro *Introducción a la Sociología de la Educación*, en el cual expresa que: "la escuela es un sistema de relaciones sociales porque en ella se establecen las relaciones directa y organizadas entre los participantes del proceso de educación" (1997:82). Asimismo refiere que las instituciones educacionales constituyen comunidades de trabajo por la labor que en ellas realizan todos lo que la integran, de esa misma manera, constituyen un sistema de relaciones sociales, ya que la interacción e integración entre sus miembros es indispensable para el logro de los objetivos propuestos.

A estas comunidades de trabajo, se incorpora una nueva dimensión educativa, la microuniversidad. En el acto de inauguración del curso escolar 2003-2004, Fidel Castro Ruz, al referirse a la misma plantea que para considerar que un centro cumple realmente su función como microuniversidad es necesario que esta se convierta en un modelo en su funcionamiento interno, que sea una fuente permanente de motivación para los futuros educadores y que se inserte coherentemente en la concepción pedagógica general de la formación docente, en estrecha relación con las sedes universitarias de los Institutos Superiores Pedagógicos y las restantes estructuras educativas del territorio. Esta interrelación no solo se produce por la presencia de los tutores como elementos clave de ese proceso, sino también en los órganos de dirección y técnicos y el resto del colectivo pedagógico, del que también surgen principalmente los profesores de la sedes universitarias, estableciendo así nuevas dinámicas para trabajo de la institución docente en la cual se centra lo referido a los procesos que esta debe desarrollar.

Para comprender como se produce la dinámica durante el desarrollo de los procesos en la microuniversidad, se considera importante asumir además algunas consideraciones dadas Blanco Pérez, respecto a las relaciones de los sujetos en el contexto educativo. Al referirse a las relaciones directas, este autor considera que son las que se establecen entre los directivos, los profesores y los estudiantes, entre los profesores y entre sus estudiantes. También se incluyen relaciones que se establecen entre los estudiantes. Las que se establecen entre los directivos y los profesores con los padres de los estudiantes y los agentes comunitarios, que también deben ser consideradas directas porque facilitan el proceso de educación y la integración de las partes que asisten en el proceso.

Este aspecto también había sido explicado por Castellano. B y col. (2003) cuando expresaban que para emprender y llevar a término exitoso la construcción del conocimiento científico en el ámbito de la educación, se necesitan además de las herramientas cognitivas, la participación de los aspectos dinámicos y movilizadores de la actividad humana.

Desde esta perspectiva resulta esencial la formación y desarrollo en el directivo de determinados motivos, intereses y necesidades que inciten a investigar en un contexto de actuación, contribuyendo a mantener el esfuerzo sostenido así como la orientación y dirección del proceso en función de solucionar los problemas de su práctica cotidiana, para ello ha de lograrse un eficiente sistema de relaciones de cooperación y subordinación entre las partes que actúan en el proceso de dirección educacional, condición esta que convoca a la participación de todos los sujetos implicados.

Al respecto Davis y Newstron (18:196), definen participación: Involucración mental y emocional de las personas en situaciones grupales que las estimula a contribuir con las metas del grupo y participar e la responsabilidad para obtenerla. En la definición analizada se aprecian dos palabras claves contribución y compromiso.

Se habla también de metas de la organización y de alguna manera de su incidencia en los resultados. Se resalta como elemento esencial además, lo referido a la misión de la institución, aspecto a tener en cuenta para dirigir y encausar nuestros intereses en el cumplimiento de los objetivos y prioridades de trabajo.

Al referirse a la participación, el citado autor plantea además que tiene su fundamento en la democracia exige la búsqueda de equilibrio en la unidad de acción. Este principio es considerado esencial porque a través de la relación de participación, democracia no sólo se involucra a las personas en las actividades, sino que también se logra igualdad de actuación y expresión entre sujeto, dirigentes y objeto (subordinados) de la dirección y se eliminan barreras entre ellos. De esta forma la participación es igualdad de posibilidades conscientes, voluntarias y permanentes, relación de dirección compartida.

Para la realización de las acciones, también resultó de interés el estudio de la obra de A.N Leontiev (1903-1973), de aquí que se asumiera por su importancia

y relación con nuestra investigación, sus valoraciones acerca de las acciones, las cuales nos plantean que: “Toda acción persigue un fin o meta conscientemente planteada, que se constituye en su objetivo y la misma relación que existe entre motivo y actividad es la misma que existe entre objetivo y acción. No hay acción en que el individuo no tenga un fin, un objetivo.

Atendiendo a tales criterios, las acciones diseñadas, responden a un título, un objetivo, determinados procedimientos y formas de evaluación. Respecto a esta forma organizativa del sistema de acciones, asumimos también la definición dada por Carlos Álvarez de Zayas (1998) respecto a procedimientos, que plantea: Los procedimientos son distintas operaciones que se integran y conforman el método. El método se refiere al todo y está relacionado con el objetivo. El procedimiento es la parte que se adecua a las condiciones específicas en que se va desarrollando el método, el modo de ejecutar las operaciones.

#### *CARACTERIZACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA LA DINÁMICA DE RELACIONES DE LAS ESTRUCTURAS DE DIRECCIÓN DURANTE LA INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA MICROUNIVERSIDAD*

A continuación se aborda lo relacionado con la caracterización del estado actual que presenta la dinámica de relaciones de las estructuras de dirección durante la integración de los procesos en la microuniversidad y su cumplimiento, para ello se asume para el estudio las siguientes instituciones educativas: IPES Oscar Alberto Ortega y el IP Ramiro Guerra. Asimismo, se trata lo referido a las acciones de dirección estratégicas, sus características, y objetivos, así como los procedimientos para el logro efectivo de las mismas.

La muestra utilizada tiene un carácter aleatorio y procede de las microuniversidades existentes en la Educación Técnica y Profesional del territorio, integradas por: dos directores, un subdirector educacional, cuatro jefes de departamentos, dos metodólogos integrales, un subdirector de trabajo educativo, dos coordinadores de facultad, nueve tutores, nueve profesores universitarios a tiempo parcial y once docentes en formación. El total de la muestra ha estado incorporada a los distintos procesos que desarrolla la microuniversidad. De ella, 13 directivos para un 31,70% poseen experiencias de dirección, 4, para un, 30,76%, del personal directivo es novel. Respecto a los tutores y profesores universitarios a tiempo parcial, resulta característico su estabilidad y dualidad en las funciones, es decir como tutor y profesor universitario a tiempo parcial.

Los docentes en formación seleccionados son representativos de las carreras de la Educación Media Superior y de la Educación Técnico y Profesional, los cuales desarrollan su práctica laboral en los referidos centros. Esta muestra la conforman: un estudiante de 3º, Ciencias Exactas, un estudiante de 2º, Ciencias Naturales, uno de 5º, Humanidades, un estudiante de 3º, Lenguas Extranjeras un estudiante de 5º, construcción, un estudiante de 2º, Agropecuario un estudiante de 3º de Humanidades. El total de la muestra,

representa el 48,97 % de la población, que es de 98 participantes. Para el análisis de la población y la muestra, se concibió el carácter homogéneo, factible, representativo y objetivo de la misma.

En las diferentes inspecciones, visitas especializadas y de ayuda metodológicas efectuadas a centros Educación Técnico y Profesional, así como a reuniones del sistema de trabajo, entre las que se destacan: la metodológicas de la educación, de la efectividad, de análisis y evaluación del trabajo, así como la revisión de los Convenios Colectivos de Trabajo, planes individuales, se constata a través de la aplicación de diferentes técnicas y métodos de investigación (encuestas, observación, método sociométrico y el método del estudios de los productos de la actividad profesional de dirección la falta de unidad en el accionar por parte de los directivos, para planificar, organizar, controlar y evaluar los procesos que tienen lugar en la microuniversidad.

En el quehacer pedagógico de los tutores, de profesores universitarios a tiempo parciales, docentes en formación y directivos de los diferentes niveles estructurales en la Educación Técnico Profesional, se comprueba que existe un inadecuado dominio acerca de los principales fundamentos y concepciones de trabajo para el cumplimiento de los procesos en la cual la microuniversidad tiene su incidencia.

Se comprueba además que los acuerdos que se adoptan en cada consejo de dirección, tanto los derivados de la Dirección Municipal de Educación como los de las microuniversidades y sub direcciones educacionales, no siempre logran transitar por los órganos de dirección y técnicos y en la mayoría de los casos se tratan de forma superficial y poco sistemática. Todo ello permite corroborar que los directivos no siempre logran proyección y prioridad en el tratamiento de los acuerdos.

A través de los métodos aplicados, se constata que existen manifestaciones de ruptura en el sistema de relaciones de los dirigentes y dirigidos, provocado por varios factores entre los que se destacan: la inestabilidad de los cuadros de dirección, la falta de capacidad de dirección de determinados cuadros para asumir concepciones de trabajo y objetivos que relacionan el tema, así como las violaciones de lo indicado, que ocasiona deficiencias en el establecimiento de la línea de mando de los principales dirigentes educacionales en el territorio.

También resulta evidente, la falta de establecimiento de las relaciones de dirección entre el dirigente y dirigidos, siendo la cooperación una de las funciones más afectada. Se constata asimismo que ante incumplimientos, no se adoptan medidas que regulen las conductas inadecuadas, entre las que se destacan: las ausencias de los docentes en formación a los encuentros presenciales, las ausencias de los tutores y profesores universitarios a tiempo parcial a las actividades de superación, así como la falta de estimulación que establece el dirigente en cada nivel de dirección.

### *ACCIONES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA FAVORECER LA DINÁMICA DE RELACIONES DE LAS ESTRUCTURAS DE DIRECCIÓN DURANTE LA INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA MICROUNIVERSIDAD (VER ANEXO I)*

Objetivo general de las acciones de dirección estratégicas: Ofrecer a los directivos de las microuniversidades de la Educación Técnico y Profesional una concepción organizativa, a partir de diferentes acciones de dirección estratégicas que permita integrar los procesos que tienen lugar en la microuniversidad y su tratamiento desde el sistema de trabajo y los órganos de dirección y técnicos.

#### ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICAS

1. Su concepción organizativa facilita la actuación y el acceso sistemático de los directivos en cada uno de sus contextos de dirección, ubicándolos como agentes protagónicos en su planificación, ejecución control y evaluación de los resultados que se obtienen.
2. Las acciones responden a un objetivo específico. De manera integral contribuyen al logro de un objetivo general.
3. Reflejan la relación existente entre lo cognitivo, lo afectivo, lo motivacional y lo conductual así como la contribución en la formación científico-metodológico de cada uno de los cuadros de dirección, de los tutores, profesores universitarios a tiempo parcial y de los docentes en formación.
4. Permiten desarrollar y fortalecer los modos de actuación de los participantes, sus conductas personales hacia la integración.
5. Favorecen la comunicación y las relaciones interpersonales de los cuadros con sus subordinados (tutores, profesores universitarios a tiempo, parcial, docentes en formación y otros directivos)
6. Permite cohesionar los vínculos entre los principales directivos de la Sede Pedagógica, la Dirección Municipal de Educación y la Microuniversidad.

#### ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LA CONCRECIÓN DEL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICAS

Las recomendaciones que se ofrecen no constituyen esquemas rígidos que predeterminen el contenido, la estructura y forma de las acciones y de los procedimientos, por el contrario, se pretende ubicar en manos de los directivos especialmente, a modo de ejemplos, algunas alternativas de trabajo que le permitan, a partir de las condiciones concretas y de la caracterización de las diferentes estructuras y colectivos pedagógicos, dirigir de forma científica e integrada los procesos que tienen lugar hoy en las microuniversidades.

Las acciones deben concebirse en el sistema de trabajo de cada nivel de dirección de las microuniversidades objeto de estudio, así como en los planes temáticos para el desarrollo de los consejos de dirección, de manera que fluyan por el sistema de trabajo de cada nivel de dirección y se materialicen en los

acuerdos que se adoptan. Se debe procurar su identificación por prioridades en diferentes etapas de trabajo, de manera que se asegure la correspondencia con los objetivos estratégicos y las prioridades planteadas por el Ministerio de Educación.

#### *VALORACIÓN CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS CONSTATADOS A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICAS*

Como resultado de la implementación de las acciones de dirección, se constata una significativa transformación entre los sujetos que interactúan durante la integración de los procesos en la microuniversidad. Asimismo los sujetos que intervienen manifiestan en su actuación una activa y sistemática participación, caracterizada por una adecuada comprensión y flexibilidad, condición esta que provoca el acceso de los subordinados durante el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

En los directivos se aprecia un crecimiento personal. La actitud asumida por estos representa una muestra de consolidación en el desempeño de sus funciones de dirección, resulta de interés: los estilos y métodos de dirección empleados, que posibilitan a los subordinados un adecuado establecimiento de nexos y de contribución mutua, así como mayor actuación y participación de los mismos en las diferentes actividades organizadas y desarrolladas en cada nivel organizativo.

Otros resultados revelan que se logra iniciar un proceso de consolidación en los intercambios de los sujetos, mediado por una efectiva comunicación, que provoca el acceso y la participación en unidad de todos los agentes implicados, válida para que se continúen fortaleciendo los modos de actuación de los directivos y del resto de los demás sujetos durante el cumplimiento de los objetivos y prioridades de trabajo.

Es por ello que se constata a través de las informaciones colectadas que:

- Las acciones que diseñan en los convenios colectivos de trabajo, los planes individuales y las evaluaciones profesoriales propician las condiciones y posibilidades para que los subordinados transformen su contexto de actuación e integren y fortalezcan las relaciones con los sujetos durante el cumplimiento de los procesos en la microuniversidad.
- En los convenios colectivos de trabajo, los planes individuales y en las evaluaciones profesoriales, los directivos, hacen adecuados análisis, logrando valoraciones y recomendaciones efectivas. Su concepción conducen al fortalecimiento del sistema de influencias sobre los subordinados, sin embargo aún no se logran una total materialización en la práctica de lo acordado.
- Los directivos generan nexos y acciones de colaboración entre los subordinados, pero no siempre promueven cambios significativos en los diferentes contextos educacionales de la microuniversidad y en los agentes participantes.

- La implicación eficiente de sus subordinados en la organización y control de las tareas orientadas. La actuación de los subordinados se manifiesta de forma activa y protagónica.
- En los controles efectuados a los convenios colectivos de trabajo, planes individuales y las evaluaciones profesoras, los criterios colectados demuestran, que los directivos en las acciones que diseñan dejan implícito el establecimiento de compromisos individuales. Asimismo se comprueba que en las actas de consejos de dirección y de preparación metodológica, los acuerdos que se adoptan están expresados de manera muy precisa, logrando atención diferenciada a los objetivos y prioridades para el aseguramiento del trabajo con los procesos en la microuniversidad.

### CONCLUSIONES

Los sustentos teóricos relacionados con la integración y la dinámica en el sistema de relaciones de las estructuras durante el proceso de dirección educacional permitieron fundamentar el problema objeto de estudio y su tratamiento desde el sistema de preparación de los directivos en las microuniversidades de la Educación Técnico y Profesional.

Los métodos y técnicas de investigación utilizados permitieron caracterizar el estado inicial de la integración de las estructuras de dirección en la gestión de los procesos universitarios desde las microuniversidades.

Con las acciones de dirección estratégicas aplicadas, se logra consolidar de manera dinámica el vínculo de las estructuras de dirección representativas de cada nivel organizativo en la microuniversidades objeto de estudio, propiciando la atención adecuada de los procesos que en la misma se desarrollan.

La instrumentación de las acciones de dirección estratégica conducen al fortalecimiento del sistema de relaciones de las estructuras de dirección, los tutores, profesores universitarios a tiempo parcial, docentes en formación en el cumplimiento de los principales procesos que tienen lugar en la microuniversidad.

### BIBLIOGRAFÍA

Alonso Rodríguez, Sergio H. (1997) El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Junio de 1997.

Bringa José. (s/a) Artículo Teoría y práctica de la Dirección Educacional. Centro de estudio para el perfeccionamiento de la Educación Superior Universitaria, La Habana, 68, 69 p

Chacón Arteaga Nancy. (2002) Dimensión Ética de la Educación Cubana, Editorial Pueblo y Educación, Cuba.

Colectivo de autores (1995) Psicología para educadores. Editorial Pueblo y Educación. C. Habana.

Cruz Tejeda Nereyda, Cuello Hernández Dolores. (s/a) La municipalización de la universidad. Una experiencia Cubana.

Educación Superior Pedagógica. (s/a) Prioridades de los ISP para el curso 2004- 2005.

Fabora Garzón, Eduardo. (1997) Políticas educativas para el desarrollo de una cultura de integración. Volumen #56. Colombia.

García Batista, Gilberto. (2002) Compendio de pedagogía. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.

García del Portal, Jesús. (1998) La Universidad Latinoamericana. Cultura de integración e identidad cultural. Revista Cubana de Educación Superior. La Habana.

González Soca Ana María. (2002) Nociones de Sociología, psicología y pedagogía/ Ana María González Soca, Carmen Reinoso Cápiro. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 45-47p, 115-146p

Marcia Sainz Adelaida. (2006) Modelo pedagógico para la universalización de la Educación de la Educación Superior Pedagógica, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribello.

Ministerio de Educación (1999) Taller nacional sobre integración. ISP Rafael María de Mendive". Pinar del Río, abril de 1999.

Ministerio de Educación. (2003) La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas. Octubre del 2003.

Ministerio de Educación. (2003) La Universalización de los Institutos Superiores Pedagógicos. Reunión Nacional Preparatoria del curso escolar 2003-2004 del 6 al 8 de mayo del 2003.

Ministerio de Educación. (2006) Circular N° 4 de 2006

Ministerio de Educación. (s/a) Estudio a nivel muestral de la calidad del proceso de integración educativa. Consultora en Estudios, Asesorías y Planificación en Desarrollo Local CEAS Ltda. – MINEDUC.

Ministerio de Educación. (s/a) Seminario Nacional para Educadores, 2000, 2001 y 2002.

Miranda Izquierdo, Jesús; Mainegra Fernández, Débora (2007) Sugerencias teórico – metodológicas para perfeccionar la integración entre el Instituto Superior Pedagógico y la Dirección Provincial de Educación. Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive".

Partido Comunista de Cuba (1976) Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, Capítulo V. Política Educacional, La Habana.

Pino Guzmán, Esther María (s/a) La dirección participativa, paradigma de la educación Latinoamericana, Instituto Superior Pedagógica José Martí.

Shaposnik, Eduardo C. (1996) Universidad, en busca del modelo de integración. Revista Cubana de Educación Superior No. 2 y 3. La Habana.