

*Universidad de Ciencias Pedagógicas
"Conrado Benítez García" Cienfuegos*



Segunda Edición

Mención Educación Preuniversitaria

*Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Ciencias de la Educación*

*Título: Una propuesta de talleres metodológicos para la
preparación en el área económica dirigida a directores de la
Educación Preuniversitaria*

Autor: Lic. Luis Villaxón Hernández

*Tutora: Msc. Guillermina Bárbara Veloz
Hernández*

"Año 53 de la Revolución"

2011

Cumanayagua, 6 de Septiembre 2011

“Año 53 de la Revolución”

A: Universidad Pedagógica “Conrado Benítez García”.

De: Departamento de Cuadros de la Dirección de Educación.

Municipio: Cumanayagua.

La presente es para hacer constar que el trabajo: Una propuesta de talleres metodológicos para la preparación en el área económica, dirigida a directores de la Educación Preuniversitaria fue aplicada con resultados satisfactorios, por el autor que aparece en el mismo: Lic Luis Villazón Hernández.

Este trabajo responde a las necesidades de preparación de los directores de preuniversitario para lograr un efectivo desempeño profesional.

Reina González Piñón
Directora Municipal de Educación.

Firma

Juan Cristóbal Santana Núñez
Subdirector Económico Municipal de Educación

Firma

Mayra Libia Macia Macia
Jefa del Departamento de Cuadro Municipal
De Educación

Firma

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”
CIENFUEGOS**

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en La Universidad Pedagógica de Cienfuegos como parte de la culminación de estudios de la Maestría en Ciencias de la Educación autorizándose que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total: por lo que no puede presentarse en eventos, ni publicado sin autorización de la misma.

Lic. Luis Villazón Hernández.

Nombres y apellidos del autor

Firma

Firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado cuidadosamente y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura.

Información Científica Técnica

Firma

Nombres y apellidos de la Tutora

Firma

“Cumanayagua, 6 de Septiembre 2011”
“Año 53 de la Revolución”

A: Comité Académico Instituto Pedagógico” Conrado Benítez García”

De: Reina González Piñón, presidenta de la comisión de cuadros y directora municipal de educación.

Por este medio avalo, que el compañero Luis Villazón Hernández, Metodólogo Inspector de Aseguramiento Técnico Material de la Dirección Municipal de Educación, ha elaborado y aplicado una propuesta de talleres metodológicos para la preparación en el área económica, a directores de la Educación Preuniversitaria con los que ha obtenido resultados satisfactorios. Consideramos de gran utilidad la implementación de los mismos y su sistematización.

Reina González Piñón

Directora Municipal de Educación

Presidenta de la Comisión de Cuadros

Pensamiento

Estas realidades nos obligan a acelerar el perfeccionamiento del trabajo de dirección de los organismos y el desempeño de las empresas y otras instituciones y redoblar la recalificación de los dirigentes en todos los niveles para hacer realidad el contenido de los Lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido, en particular en lo referido a elevar el papel de la contabilidad y el control interno como instrumentos insustituibles de la gestión empresarial, factor decisivo en las interrelaciones de los diferentes actores de la vida económica de la nación.

Raúl Castro Ruz (1 de agosto 2011)

Dedicatoria

A mi padre; inspirador y guía de la formación de mi fidelidad a los principios revolucionarios, a ser fidelista cabal, el cual se hubiese sentido orgulloso de la semilla que sembró.

A mi madre, que se dedicó a la educación de sus hijos, al trabajo hogareño, con gran amor le ofrecería conocimientos del mundo circundante.

A mi esposa Arellys, que ayudó y potenció a la elaboración de este trabajo, por la experiencia que posee en Educación.

A mis hijas Niurdys y Adriana que con sus palabras de estímulo y cariño me han apoyado, así como a mi nieta Maria Karla. Ellos son los brillantes preciosos de mi vida.

Al Comandante en Jefe Fidel, hacedor de los sueños de todos. Solo un hombre como él, puede inspirar una Pedagogía verdaderamente Revolucionaria como esta.

Agradecimientos

A mi tutora MSc. Guillermina Bárbara Veloz Hernández que me persuadió de que este era el momento para culminar mi maestría, que me guió en la realización de la tesis y me dotó de su espíritu de sacrificio y paciencia para alcanzar el resultado final.

A la Dra. Xiomara García Navarro por su atención ética profesional y amplios conocimientos sobre la Dirección Científica

A mi profesora MSc. Leonarda Idania Quintana Pérez, por sus enseñanzas en el curso teórico y por su preocupación para que llegara al término de este trabajo.

A todos los que me han ayudado.

Índice

Contenido	Pág
Introducción	1
Capítulo I. El proceso de preparación del director de preuniversitario en el área económica.	10
1.1. Algunas precisiones sobre los antecedentes históricos de la preparación de los directores de la educación.	
1.2 El proceso de preparación del director de preuniversitario.	14
1.3 La preparación del director de preuniversitario en el área económica: sus fundamentos.	20
1.4 Los subsistemas de contabilidad y aseguramiento técnico material. Un contenido esencial en la preparación de los directores de la Educación Preuniversitaria: sus fundamentos.	
Capítulo II. Los Talleres Metodológicos para la preparación del director de la educación preuniversitaria en el área económica.	35
2.1 Determinación de las necesidades de preparación en el área económica de los directores de preuniversitario en el municipio de Cumanayagua.	35
2. 2 Fundamentos que sustentan la Propuesta de talleres metodológicos y sus fundamentos.	39
2.3 Estructuración de la Propuesta de talleres.	45
2.4 Implementación de la propuesta de talleres.	62
2.5 Validación de los talleres metodológicos.	70
Conclusiones.	77
Recomendaciones.	78
Bibliografía.	
Anexos.	

Resumen

La investigación que se presenta surge dada la necesidad de atender las dificultades manifestadas en la preparación de los directores de preuniversitario en el municipio de Cumanayagua, en el área económica. Sobre esta base se procedió a realizar la determinación de necesidades, la cual corroboró la insuficiente preparación que poseen en tal sentido. Para satisfacer las necesidades diagnosticadas se plantea como objetivo: Proponer talleres metodológicos que contribuyan a la preparación de los directores de la educación preuniversitaria en contenidos del área económica. Durante el proceso investigativo se emplearon métodos teóricos, empíricos y matemáticos. El abordaje de este problema y del objeto de estudio, se inicia con el análisis de los referentes teórico-metodológicos que lo sustentan para concebir dicha preparación, mediante talleres metodológicos caracterizados por un enfoque participativo y por medio de la reflexión crítica, en un ambiente desarrollador y creativo, estructurados teniendo en cuenta objetivos, contenidos, métodos, medios y evaluación, como un proceso pedagógico, los cuales promueven el aprender a aprender, a ser y a saber hacer. Los resultados de la aplicación demostró la efectividad de la propuesta de talleres metodológicos al contribuir a la preparación de los directores de la educación preuniversitaria en contenidos del área económica.

Introducción

En la etapa actual el país está inmerso en la aplicación de una estrategia global, cuyo propósito es el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos. La educación tiene una alta misión en esta estrategia, tanto por la labor educativa que cumplen los colectivos pedagógicos con la joven generación como por el volumen de recursos que el Estado destina a esta actividad. Se deben propiciar acciones que contribuyan a la formación y fortalecimiento de una cultura económica en las estructuras de dirección, como premisa para el ahorro de recursos, por lo que resulta importante que se desarrolle permanentemente un proceso de reflexión y análisis sobre la temática.

En Cuba, el tema del presupuesto y la disminución de gastos también están en el centro de debate, pero las acciones se orientan a fortalecer las conquistas logradas en materia educativa. Al respecto el presidente de Cuba (Castro, 2010) apuntó: *“Estamos seguros de que sin afectar la calidad de la salud y de la educación que se brinda gratuitamente a todos los ciudadanos, e incluso mejorándola, es posible reducir de modo apreciable los gastos”*.

Para que esto se logre, es necesario que se produzca un cambio en la mentalidad de las personas que dirigen la educación, lo que exige de transformaciones sustanciales en cuanto a la concepción teórica y a la práctica pedagógica de los directores de la educación preuniversitaria.

En el Código de Ética de los cuadros se manifiesta en algunos de sus preceptos la necesidad de mantener una correcta administración de los recursos del estado, lo que se expresa en ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, de modo que esa imagen íntegra se trasmita no solo a los subordinados, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida laboral y social.

Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos, vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos, sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones, basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria y apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar

decisiones en plena correspondencia con el pensamiento martiano ...” *los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente, y reglamentar conforme a su opinión, cuando esta opinión no corrompe las fuerzas naturales, no violenta la dignidad de sus administrados, no tiende a afligir con esclavitudes y opresiones autoritarias - voluntades nacidas para el cultivo de la libertad*”. (Martí, 1981, t. 6).

El proceso de dirección educacional exige del director proyectar acciones que contribuyan a la formación y fortalecimiento de una cultura económica en las estructuras de dirección, en los trabajadores y estudiantes como premisa para el ahorro de recursos, considerar entre sus tareas básicas la preparación para desarrollar la contabilidad y el aseguramiento técnico material, en su gestión de dirección.

En tal sentido en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobado el 18 de abril del 2011, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución queda explícita la necesidad de fomentar la cultura económica de toda la población y de manera particular se precisa la importancia de lograr la preparación requerida en los cuadros, así como de preservar la ética, lo que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, deberán ser determinantes en su comportamiento cotidiano, al respecto en el Lineamiento 34 se plantea que “*se diseñará el sistema de dirección que regirá el funcionamiento organizativo, económico y de control de las unidades presupuestadas*”.

En tal sentido y como parte de la política del Ministerio de Educación, se plantea en la Resolución 102/ 2011, de manera particular en su objetivo No 5 “*el aseguramiento técnico- material*”, donde se establecen los procesos para el logro de este.

Para el desarrollo de las acciones económicas por el director se requiere identificar aspectos esenciales que caracterizan el ahorro de los recursos humanos, materiales y financieros en el preuniversitario, en aras de lograr la formación integral del bachiller, sustentado en el principio martiano estudio-trabajo, que garantice la participación protagónica e incondicional en la defensa del proyecto socialista cubano, y en la elección consciente de la continuidad de estudios superiores que respondan a las necesidades territoriales .

Al referirse al trabajo del director en la escuela (García, 2002) señala: “*interactúa con el ser humano en una doble condición: como recurso del proceso (alumnos, docentes,*

padres, entre otros) y como resultado o producto logrado (aprendizaje, conocimientos, normas, comportamiento, valores). El producto logrado constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución.”

Por su parte, (Alonso, 2003) al dirigirse a la actividad de los dirigentes educacionales en las actuales condiciones advierte que *“todo descansa sobre los factores humanos”, (...) todos los “procesos” tienen lugar en medio de las relaciones interpersonales”. (...) “El desarrollo de una organización depende del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión que realiza y de la disposición de los mismos para llevar la institución a niveles superiores” (...) “lo que se dirige no son instituciones, territorios, ni procesos, sino personas que participan en ellos”.*

El control al área económica, constituye la vía principal para obtener la información objetiva del cumplimiento de lo normado, de los logros, las dificultades y las deficiencias que existen en el desarrollo del trabajo, de las mejores experiencias y de la efectividad de los métodos empleados. Al mismo tiempo permite conocer si las orientaciones emanadas de los órganos superiores de dirección presentan problemas en su aplicación práctica.

Desde esta perspectiva se plantea meditar acerca de cómo hacer más efectiva la preparación que reciben los directores de preuniversitario, en Cumanayagua para elevar la calidad de su gestión como director, transformando la realidad de sus centros en el área económica.

Para el desarrollo de las acciones en cada institución y de los debates se requiere identificar los elementos que los guíen para determinar aspectos esenciales que caracterizan el ahorro de los recursos humanos, materiales y financieros en la actividad educacional.

En el proceso de reflexión sobre la administración de los recursos, el ahorro, la eficiencia económica, entre otros aspectos, es oportuno no separar lo administrativo, lo metodológico y lo formativo, de manera que el protagonismo no solo sea de las personas que están directamente vinculadas a esta actividad en la institución escolar

que es por lo general el director, el administrador y el personal administrativo, sino por todos los miembros del colectivo pedagógico y estudiantil.

De manera recurrente en los estudios realizados sobre el tema diversos autores han argumentado con precisión sobre la preparación del director, (Valiente 2001); (Reinoso, 2001); (González, 2005); (Carbonell, 2005) todos aportan valiosas consideraciones teóricas y ofrecen procedimientos metodológicos generales dirigidas a la actividad profesional del docente y del director, pero no operacionalizan su concreción en el proceso de dirección en las escuelas preuniversitarias, donde queda aún mucho por investigar sobre aspectos de preparación económica.

Es importante considerar el criterio de (Calvo, 2010) al referir en el Seminario Nacional de preparación del curso 2010-2011 que, en la actividad educacional, la relación entre Educación y su entorno económico en general es una temática poco estudiada, así como la relación entre educación y economía. Sin embargo, en las ciencias de la educación, las ciencias de la economía, la sociología, entre otras, existe consenso en cuanto a la importancia de la educación para la economía y de esta para la educación por sus propias funciones sociales.

De igual forma, en las investigaciones más importantes realizadas en el territorio, de (Navarro, 2009); (Molina, 2010); (Cedeño, 2010), (Trujillo, 2010) ofrecen talleres metodológicos sobre la preparación de cuadros y funcionarios para ejercer el control interno en las instituciones escolares, ellos significan propuestas de actividades para la preparación de los directores en el control interno, pero no la dirigen específicamente a la preparación de los directores de preuniversitario en contabilidad y aseguramiento técnico material.

Ante la urgencia de continuar en la búsqueda de opciones que contribuyan a la preparación de los directores, el autor del presente trabajo considera que la implementación de las actuales transformaciones requiere de una mayor preparación en el contenido económico.

El contenido económico, constituye un término totalmente aceptado en la dirección científica educacional, porque refleja una realidad imposible de soslayar: la importancia decisiva que adquiere en la dirección del colectivo en la gestión de dirección para el cumplimiento de los objetivos de la educación.

Los resultados de las visitas a los centros de preuniversitarios, la experiencia del autor como metodólogo inspector de aseguramiento técnico material y especialmente la profundización en el estudio de este tema, permiten resumir como principales deficiencias las siguientes:

- No realiza de forma sistemática la preparación en el contenido económico, teniendo en cuenta las potencialidades y necesidades individuales y colectivas de los directores.
- No siempre se realizan las coordinaciones con el departamento del área económica para realizar la preparación.
- Insuficiente dominio teórico-práctico para realizar el control en el área económica (desconocimiento de los procesos contables, inventario, activos fijos tangibles, nóminas y efectivos, poco dominio de los elementos del conocimiento de los gastos del presupuesto).
- No constituye una práctica sistemática en la preparación promover espacios de intercambio de saberes, experiencias, vivencias e incidencias ocurridas.
- Resultan insuficientes los señalamientos detectados en las visitas efectuadas en el tema económico.
- Limitada conciencia profesional para el estudio constante de las normativas de los temas económicos.

Es sobre esta base que se advierte la necesidad de determinar como **problema científico de la investigación**, ¿cómo contribuir a la preparación de los directores de preuniversitario del municipio de Cumanayagua, en el área económica?

El objeto de Investigación: Proceso de preparación del director de la educación preuniversitaria en el área económica.

Como **campo de acción:** Subsistema de contabilidad y aseguramiento técnico material, como contenidos de la preparación en el área económica del director de la educación preuniversitaria.

Como **objetivo:** Proponer talleres metodológicos que contribuyan a la preparación de del director de la educación en contenidos del área económica.

Idea a defender

Se puede contribuir con una propuesta de talleres metodológicos caracterizados por el

enfoque participativo-reflexivo dirigidas a la preparación de los directores de preuniversitario del municipio de Cumanayagua, en el área económica, en los contenidos de contabilidad y aseguramiento técnico material.

Tareas científicas

Para dar respuesta al problema de la investigación presentamos las **tareas científicas**:

1. Determinación de los fundamentos teóricos sobre la preparación de los directores de preuniversitarios del municipio de Cumanayagua en el área económica.
2. Caracterización del estado actual de la muestra seleccionada.
3. Elaboración de una propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los directores en el área económica.
4. Validación de la propuesta de los talleres metodológicos.

Métodos teóricos:

Analítico-sintético: asociado al análisis de los documentos y fuentes relacionadas con el tema, posibilitó revelar y estudiar los diversos elementos de la preparación del director, descomponerlo en sus partes, cualidades y múltiples relaciones teniendo en cuenta su unidad, característica e interrelación dialéctica.

Inductivo-deductivo: utilizado para la realización de las inferencias lógicas, determinar regularidades una vez aplicados los instrumentos, así como interpretar, arribar a valoraciones y conclusiones acerca del objeto que se investiga.

Modelación: se utilizó con el propósito de diseñar la propuesta de talleres metodológicos y las relaciones esenciales entre las actividades para la preparación de los directores en el área económica

Histórico-lógico: Para realizar el estudio de los antecedentes teórico-metodológicos de la preparación de los directores de preuniversitario en los contenidos del área económica, en contabilidad y aseguramiento técnico material.

Métodos empíricos:

Estudio documental: su utilización permitió la sistematización y periodización de lo referentes teóricos, a partir de los documentos metodológicos, los informes de las visitas, las actas de los consejos de dirección y reunión de afiliados y la bibliografía relacionada con el control económico.

Observación: Se visitaron consejos de dirección, claustros para determinar el nivel de conocimiento de los directores sobre aspectos del área económicas.

Encuesta: con la intención de identificar las necesidades que refieren los directores respecto a los diferentes contenidos de su preparación para desempeñar su gestión como director en el área económica en el municipio de Cumanayagua.

Métodos Matemático:

Análisis porcentual, permitió analizar los resultados de los instrumentos, ofrecer tratamiento matemático durante el proceso de investigación a los resultados obtenidos.

El aporte práctico de este trabajo esta centrado en la realización de una propuesta de talleres metodológicos para la preparación del director de preuniversitario en el área económica, sustentado en un enfoque participativo y reflexivo.

Población y muestra.

Se tomaron los cuatro directores de preuniversitarios: IPVCE Carlos Roloff, IPVCP Batalla de Santa Clara, IPUEC Bárbaro Álvarez y Complejo Educacional Armando Mestre, la cual coincide con la muestra. Todos fueron seleccionados de forma intencional, que representa el 100%. Se caracterizan como directores abnegados, laboriosos, comprometidos con la tarea encomendada, el promedio de edad es de 30 a 48 años, dos mujeres y dos hombres, blancos 4.

La experiencia acumulada es de 5 años, uno se considera novel, uno es master y dos incorporados a la Maestría en Ciencias de la Educación.

En su estructura la tesis cuenta con introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el **primer capítulo**, se determinan los fundamentos teóricos de la preparación del director de preuniversitario y los antecedentes de esta preparación en el área económica. El **segundo capítulo** se dedica a la propuesta de talleres para la preparación y los fundamentos teóricos-metodológicos para responder de manera científica y con rigor al problema, la determinación de las necesidades de preparación de los directores de preuniversitarios en el área económica, la propuesta de talleres metodológicos, su implementación y evaluación, así como validación de los Talleres Metodológicos. Aparecen además las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

Capítulo I. El proceso de preparación del director de preuniversitario en el área económica

“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro de trabajo de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro, 2010).

En el presente capítulo se abordan aspectos referidos al desarrollo histórico de los fundamentos teóricos y metodológicos de la preparación de los directores de preuniversitario en el tema del área económica.

1.1. Algunas precisiones sobre los antecedentes históricos de la preparación de los directores de la educación

...“Hoy se trata de perfeccionar la obra realizada y partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos. Hoy buscamos lo que a nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda, cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en el modelo de sociedad que el pueblo de Cuba se propone crear” (Castro, 2005).

Las palabras anteriores del líder de la revolución cubana evidencian que, ante los cambios del mundo contemporáneo y, por tanto de la escuela cubana, se reconoce la necesidad de revolucionar las funciones de dirección. Los cuadros ocupan el centro del encargo social dado a la escuela: la formación integral de las presentes y futuras generaciones. En la escuela existen diferentes factores que intervienen en el proceso de dirección y organización, entre los que podemos señalar: el director, el colectivo pedagógico y el colectivo estudiantil. Cada uno de ellos debe contribuir a garantizar el funcionamiento del centro. Sin embargo, en este contexto, son los cuadros los encargados de movilizar a todos los demás factores y agentes hacia una comprensión en dirección a la necesidad de los cambios.

En consonancia con los criterios anteriores, el Ministerio de Educación, considera que para enfrentar los cambios que sistemáticamente acontecen en el quehacer escolar, el director, más que un administrador debe convertirse en un líder capaz de conducir a su colectivo y de llevar adelante la educación de los estudiantes de forma exitosa. Y

precisa que para lograrlo requiere trabajar en dos líneas fundamentales: lograr *una dirección participativa* y un *adecuado nivel de motivación y estimulación* de su colectivo. La *dirección participativa* presupone un cambio de los métodos y estilos de trabajo en los dirigentes educacionales. Es una concepción que lleva implícita la estimulación y atención que debe brindarse a los trabajadores. La participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y la solución de los problemas, así como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones, facilita la identificación y el compromiso con los objetivos a alcanzar. Para lograrlo los especialistas del Ministerio de Educación consideran que el director debe:

Crear un clima democrático.

- Incorporar al colectivo en el análisis y estudio de logros y principales problemas que existen en la institución y acometer conjuntamente su solución, valorando de manera sistemática los resultados del trabajo pedagógico de esta.
- Garantizar una comunicación clara y precisa con un constante flujo y reflujo de información con el colectivo.
- Establecer vías que garanticen la información de la manera más directa posible, evitando el rumor o distorsión de la misma.
- Planificar teniendo en cuenta las opiniones y criterios de los subordinados.
- Conocer mediante diversas vías (conversaciones, despachos, reuniones.), cómo piensan sus subordinados para poder actuar al respecto.
- Ofrecer elementos que posibiliten el conocimiento por parte de los subordinados de la importancia de cada tarea y su incidencia en el trabajo de la escuela.
- Utilizar los órganos de dirección y técnicos como un sistema, teniendo presente las funciones generales de cada uno de ellos, empleando métodos y técnicas de trabajo en grupo.
- Jerarquizar las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia: realizar las más importantes, como proyección y control del trabajo; trazar políticas, relación del consejo de dirección, despachos. Delegar otras de acuerdo a las características de estas y de los subordinados, orientarlas y controlarlas.

Por su parte, el *adecuado nivel de motivación y estimulación del colectivo pedagógico*, como componente de la dirección participativa, propicia al líder la creación de un clima

socio psicológico favorable para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Ello le permite elevar el nivel motivacional y el sentido de pertenencia en cada individuo y por tanto, la realización profesional del mismo en la actividad que desarrolla. De la atención que se brinde a estos recursos, depende en gran medida el logro de los objetivos que se proponga. El hombre es el factor fundamental en todo proceso laboral y en consecuencia, es preciso dedicarle una atención especial. Por tanto, las relaciones con los trabajadores son parte esencial de la labor del director, por ser ellos los que materializan el cumplimiento de los objetivos de la escuela.

Al respecto, (Lima, 2007), en estudios más recientes enfatiza las ideas anteriores, a partir de las condiciones actuales en que se desarrollan las acciones directivas en el escenario educativo cubano. Sobre este particular precisa los principios que deben regir la dirección educacional, entre los que aparecen *la unidad de la centralización y la descentralización y el aumento de la participación activa y democrática*. Estos principios resultan favorables para la dirección de los procesos que se desarrollan en la escuela. Para el desempeño de los cuadros es saludable la participación activa y democrática de todos los integrantes del colectivo pedagógico, la implicación de todos en la realización de las tareas, lo cual garantiza mayores posibilidades de éxito en su desempeño profesional directivo.

El autor coincide con el autor citado, pues lo que propone tiene que ver con la necesidad de que el cuadro cree en la institución que dirige, espacios para la colaboración, el intercambio, la comunicación y atención individualizada a partir de las necesidades de cada uno de sus subordinados.

En consonancia con las consideraciones anteriores, (Lima, 2007) insiste en que en el sector educacional la acción de dirigir, a partir de los cambios que se producen, se hace más compleja para los cuadros, ya que los resultados no se obtienen a corto plazo y que la tarea fundamental está en transformar los modos de pensar y actuar de las personas que concretan el acto educativo. Es por ello que la labor de los cuadros y directivos, como proceso social, requiere de la más esmerada atención, está encaminada, ante todo, a formar en el colectivo pedagógico aquellos aprendizajes sociológicos, pedagógicos y psicológicos que favorezcan el éxito en el cumplimiento de sus objetivos sociales, así como el logro de una elevada calidad en la enseñanza.

En Cuba fueron surgiendo personalidades e instituciones que jugaron un papel importante en la preparación de las personas que ejercían la función institucional. Se puede destacar en esta etapa figuras como, (Caballero, 1802); (Luz y Caballero, 1833); (Martí, 1875), entre otros.

Se destacan los aportes de Agustín Caballero, quién reconoce en 1802 la necesidad de *“profundizar en la Didáctica, autosuperarse, investigar (...) y dominar la ciencia de la educación (...), “(...) el arte de inspirar las ideas en la cabeza de otro, de disponerlas según la capacidad, de dirigirlas bien, es un arte más raro de lo que se piensa (...)”*ⁱⁱ enuncia contenidos y formas de organización a tener en cuenta en el actual proceso.

José de la Luz y Caballero, en 1833, cuando expresó *“Fundar un plantel de ideas y sentimientos, así como de métodos, es la aclimatación que de ella nos proponemos hacer en nuestro suelo, escuela de pensamientos, ni eruditos de argentería, sino hombres de entendimiento, y más activos de corazón”*ⁱⁱ, se interpreta de forma similar para el proceso de preparación del director de escuela, debe promover el pensamiento reflexivo, activo y trasformador, las actitudes y valores ético morales. El director no puede llevar a cabo en su plantel tales retos, si su propia preparación no lo lleva en sí.

Hay que destacar, en particular el criterio de Martí, al decir *“en lo diverso se manifiesta la riqueza de la unidad del mundo”*, expresión de la dialéctica del desarrollo individual del director de escuela en la unidad del proceso de preparación.

La preparación del director de escuela tuvo un cambio trascendental a partir del triunfo de la Revolución.

Primera Etapa: 1959–1973. Se corresponde con el inicio de la 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 la escuela. El director de escuela era designado fundamentalmente por sus cualidades: abnegación, confianza, responsabilidad y, ante todo, maestro revolucionario.

En este sentido, es preciso destacar los significativos aportes dados al tema por el líder de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz, quien no solo comprendió desde muy temprano que los directores de escuelas desempeñan un papel decisivo en la acertada orientación del trabajo de los docentes, sino que atesora el doble mérito histórico de haber sido el primero en plantear la necesidad e importancia de dedicar los mayores esfuerzos a la selección y la preparación profesional de los mismos, así como en descubrir que ellos constituyen la cantera fundamental de la cual deben surgir los dirigentes y funcionarios de las direcciones municipales y provinciales de Educación e incluso del Organismo Central del Ministerio de Educación.

Cuando la Revolución Cubana solo había cumplido su quinto aniversario refirió que nuestra necesidad más importante, es la de formar cuadros para la docencia. Y quizás una de las mejores cosas que ha hecho la Revolución es prestarle atención extraordinaria a este aspecto.

Esto demuestra que desde entonces no concebía la existencia de un director de escuela sin formación pedagógica superior, sin experiencia docente en las condiciones más difíciles y sin un alto prestigio profesional, ganado en el ejercicio ejemplar del magisterio.

No es casual entonces que la formación pedagógica del nivel superior y la preparación profesional de los directores de escuelas, constituyera una prioridad constante de la Revolución Cubana, a lo largo de toda su historia.

Segunda Etapa: 1973 – 1983. 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).

En 1973 Fidel Castro reconoció la labor realizada en cuanto a la preparación alcanzada por los directores de escuela durante todo el proceso revolucionario y estimuló su seguimiento, refiriéndose a que si se siguen perfeccionando los cursos de preparación

de los directores y seleccionando más y más de entre ellos a los mejores, no había la menor duda de que nuestra educación tenía un magnífico porvenir.

En esta etapa se inician las preparaciones nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores, las cuales eran multiplicadas a los directores de centros durante sesiones de preparación.

El empleo de las visitas metodológicas de conjunto con el director para enseñar cómo hacer el trabajo, se impartían además temas de preparación política donde se designaba casi siempre al director, había una vorágine de trabajo administrativo que restaba tiempo al trabajo metodológico y a la autopreparación.

Tercera Etapa: 1983–1991.

Coincide con el establecimiento del sistema de trabajo de los cuadros del Estado y la concepción de la preparación y superación de los mismos como uno de sus subsistemas. Tuvo como contexto el inicio de acciones para el logro de la calidad del sistema educativo.

Se continúa materializando la preparación a los dirigentes educacionales y entre ellos a los directores de escuela a partir de la realización de los Seminarios Nacionales, Provinciales y Municipales.

Otra de las vías de preparación a directores lo constituyó en esta etapa, las escuelas de capacitación, donde permanecían por un período de tiempo determinado recibiendo preparación en diferentes temas de dirección educacional.

Aunque los esfuerzos realizados en la preparación de los directores durante estos años dejaron una huella innegable en su preparación, el efecto de las acciones desarrolladas, al no ser precisamente sistémicas y no estar diseñadas en correspondencia con las necesidades específicas del territorio, resultó insuficiente en su desempeño como directores.

Cuarta Etapa: A partir de 1991 y hasta la actualidad. Coincide con el inicio del período especial y se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la política de las transformaciones que se desarrollan en la educación y que tienen su centro en la optimización de Proceso Docente Educativo.

Se planteó la necesidad de una *“Estrategia Nacional de Superación de los Cuadros y Reservas del Ministerio de Educación”*, llamada a la concepción de proceso, de forma

planificada, sistemático e integral y con ajuste a las características y condiciones de cada territorio para satisfacer las necesidades de los directores de la escuela en todo lo referido al desarrollo de los Programas de la Revolución vinculados al sector educacional, así como en todo lo concerniente a las profundas transformaciones que se implementaron en la Educación estableció como componentes de la preparación: Político -Ideológico, Técnico profesional, Dirección y Defensa.

Desde el año 2006 se potencia la preparación de los directores de escuela con la Maestría de Amplio Acceso en Ciencias de la Educación para dar respuesta por la vía científica a los problemas de la práctica educativa.

Las modificaciones realizadas en la actual Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, define los contenidos: Político-ideológico, Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Administración-Dirección y Técnico profesional. La práctica directiva expresa “el predominio de actividades teóricas sobre las prácticas, donde estas últimas no van dirigidas a la reflexión de la realidad educativa y su acción para transformarla”. Por otra parte, se reconoce la prioridad de las acciones de preparación de los directores en el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de dirección.

Las características principales del proceso de preparación de los directores de escuela fueron:

- La centralización en el desarrollo de las acciones de preparación de los directores de escuela, que aunque tendía a favorecer la unidad en sus objetivos y contenidos, 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 los directores.
- La descentralización de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso en las estructuras municipales y provinciales.
- Predominio de los cursos sobre otras formas de preparación, así como de actividades teóricas sobre las prácticas, estas últimas no van dirigidas a la reflexión de la realidad educativa y su acción para transformarla.
- El contenido de la preparación se encaminó hacia tres direcciones fundamentales: político-ideológica, científico-teórica, cultural general, y pedagógico-metodológica y a

partir del tercer período comienza a incorporarse a los diseños de las actividades, la preparación en Dirección Científica.

- Aunque se atienden los contenidos generales de dirección, no se dirigen al fortalecimiento de las habilidades de dirección.

El autor de esta Tesis considera que la preparación de los directores no ha sido suficiente en cada una de las etapas, específicamente en el contenido de dirección, no solo en el plano teórico, sino en la propia práctica; siendo necesario buscar alternativas metodológicas que resuelvan y den solución a las insuficiencias planteadas, con marcada intención en el área económica.

La escuela actual no solo requiere de un cuadro que organice y controle la actividad de cada uno de los integrantes de su colectivo pedagógico, sino de un cuadro que exija y ejerza una profunda acción formativa sobre el colectivo pedagógico y estudiantil.

El director está llamado a ser en la escuela el primer metodólogo e inspector, el guía del colectivo pedagógico.

Para que el director logre desarrollar un trabajo exitoso en su radio de acción se precisa de los diferentes factores que, según consideraciones de Laura Bassaco Chong, en el Diplomado Actualidad y perspectivas (2007) precisa que son:

Capacidad de dirección que posea:

- Capacidad para armonizar el trabajo político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y la gestión de dirección.

Capacidad para comunicarse, enseñar, motivar y controlar a los subordinados:

- Forma en que planifica y organiza su trabajo personal y cómo dirige a sus subordinados.
- Conocimiento técnico y científico que tiene acerca de las actividades que dirige y los recursos humanos con que cuenta.
- Capacidad para interpretar las orientaciones que reciben y aplicarlas de manera creadora.

Su gestión en la dirección del área o frente que atiende:

- Habilidad con la que brinda ayuda metodológica a todos los docentes y directivos.
- Toma de decisiones adecuadas a partir de las contradicciones concretas en las que se dirige.

- Efectividad de su trabajo en la selección, atención, promoción y desarrollo de las reservas.
- Utilización que realiza del tiempo y la delegación de su autoridad.
- Dominio de los documentos normativos y su planificación.

Identificación y conocimiento de los problemas fundamentales:

- Habilidad para analizar las causas de los problemas y para actuar oportuna y adecuadamente en su solución junto a su colectivo laboral.
- Forma que emplea para ejercer la exigencia, atención y estimulación a sus subordinados.
- Habilidad y efectividad en el trabajo en grupo y en la capacidad para reaccionar ante la crítica.
- Prestigio y autoridad que tiene ante el colectivo, sensibilidad ante los problemas de los subordinados.

El éxito de lo expresado anteriormente requiere de que los cuadros se preparen en el empleo de métodos de dirección que les haga viable la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores socio-psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano.

El Ministerio de Educación, en el Documento de trabajo del Director de Preuniversitario (2007) expone que el éxito del trabajo del director depende, en gran medida, del nivel de motivación que logre entre su colectivo pedagógico y estudiantil hacia todas las actividades que se desarrollan y en especial hacia el estudio. De vital importancia para ello resulta la comunicación, utilización del diálogo, argumentación de las decisiones. Le corresponde a los cuadros y directivos del Ministerio de Educación la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional. De tal forma considera entonces, la dirección educacional en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

Para que ello sea posible es preciso que los directores cumplan y hagan cumplir con eficiencia el encargo social encomendado, precisa de una preparación integral que le

proporcione los conocimientos, habilidades y métodos para desempeñarse satisfactoriamente.

1.2. El proceso de preparación del director de la educación preuniversitaria

Este epígrafe pretende detenerse en la preparación del director de la educación preuniversitaria y hace referencia a los principales contenidos de dicho proceso, específicamente en el empleo de aspectos relacionados con el área económica en la actividad de dirección en plena correspondencia con el modelo de la educación preuniversitaria.

El nivel de desarrollo alcanzado por la Educación Cubana exige resultados cada vez más altos de organización en todas las enseñanzas, fundamentalmente en la educación preuniversitaria que tiene como fin lograr la formación integral del joven en su forma de sentir, pensar y actuar responsablemente en los contextos de la escuela-familia-comunidad, a partir del desarrollo de una cultura general, ello demanda del que dirige, cualidades capaces de hacer funcionar a un ritmo óptimo de trabajo el proceso de dirección. El autor asume el criterio de que en dichas condiciones la tarea más importante está en el constante estudio y preparación de los directores.

En los documentos rectores para el preuniversitario se plantea la necesidad de la preparación de los mismos organizada como un sistema en la integralidad de todos los contenidos y cambiando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica dirigida a sus necesidades, reflejando acciones concretas en los planes de desarrollo integral.

El éxito del trabajo depende en gran medida de que el director logre una dialogo franco, abierto de intercambio de afecto y de búsqueda permanente necesaria para que puedan fructificar los propósitos educativos. Para ello el problema del trato y la comprensión es fundamental, saber orientarse hacia el justo medio de las exigencias que se les hacen y de la justeza en las valoraciones sobre la persona y la actividad del subordinado.

Dirigir equivale a organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar, enseñar como hacer una cosa de la mejor forma, observar, penetrar en la esencia del problema y buscar las vías para erradicarlos.

...”Toda la labor de dirección exige cualidades especiales. Se puede ser el mejor revolucionario y agitador, y a la vez, un pésimo director: Pero el que observa la vida

práctica y tiene experiencia cotidiana, sabe que para ser director hay que ser competente en todas las herramientas de la dirección". (Lenin, 1963). El criterio que ante los cambios del mundo contemporáneo y dentro de ellos, de la escuela cubana, se precisa de un director que revolucione su preparación y desarrolle todas las herramientas de la dirección y como parte importante de su gestión.

Se sigue el criterio de (Muguerzia, 1986) al definir el concepto de dirección como *"la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye."* Es importante considerar que la dirección es una ciencia general, dada en un proceso donde se encausan las potencialidades de las personas para alcanzar los objetivos trazados apoyándose en conocimientos, métodos y estilos de trabajo donde es necesaria para la interacción y socialización en el proceso de dirección que tiene lugar en el ámbito pedagógico.

En documentos rectores del Ministerio de Educación (1993), se plantea que para enfrentar los cambios que sistemáticamente acontecen en el quehacer escolar, el director, más que un administrador debe convertirse en un líder preparado, capaz de conducir a su colectivo y de llevar adelante la educación de los estudiantes de forma exitosa.

Para lograr lo anterior se requiere:

Garantizar una clara y precisa explicación con un constante flujo y reflujo de información con el colectivo relacionado con aspectos del área económica.

Establecer vías que garanticen la información económica de la manera más directa posible, evitando el rumor o distorsión de la misma.

Planificar teniendo en cuenta las opiniones y criterios de los subordinados.

Conocer mediante diversas vías (conversaciones, despachos, reuniones.), cómo piensan sus subordinados para poder actuar al respecto.

Ofrecer elementos que posibiliten el conocimiento por parte de los subordinados de la importancia de cada tarea y su incidencia en el trabajo de la escuela.

A decir de (Alonso, 2003) *dirigir científicamente en educación significa tomar decisiones acertadas –a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas— que permitan: 1)*

atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y 2) atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización dirigida. Tal interpretación, merece expresar que tomar decisiones acertadas refiere el desarrollo continuo, sistemático y cíclico de todo el proceso que permite llegar a ellas; proceso que —para que pueda arrojar decisiones que se correspondan con las situaciones concretas y las condiciones objetivas con una concepción más participativa e interactiva —, debe producirse en el marco de la actividad que realiza el director donde prime un espíritu diálogo - reflexivo entre director y subordinados.

La *dirección participativa* presupone un cambio de los métodos y estilos de trabajo en los directores de las escuelas. Es una concepción que lleva implícita por una parte la estimulación y atención a los trabajadores y por otra un adecuado *nivel de comunicación con el colectivo que propicie* al director la creación de un clima socio psicológico favorable para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Ello le permite elevar el nivel motivacional y el sentido de pertenencia en cada individuo y por tanto, la realización profesional del mismo en la actividad que desarrolla. De la atención que se brinde a estos recursos, depende en gran medida el logro de los objetivos que se proponga.

Muchos han sido los conceptos de preparación dados por diferentes autores, todo lo cual ha generado una fuerte polémica teórica, al respecto. Así, la preparación en el sentido amplio de la palabra es vista como: la apropiación de conocimientos básicos (Morales Peix Silvia Irene, 2003); proceso consciente y dirigido (Castillo, 2007); proceso planificado (Pacheco, 2007); conocimiento de cierta materia, (Encarta 2008)

Aplicada a la dirección, la preparación ha sido entendida como: la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir (Morales, 2003); acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional (Castillo, 2007).

Del análisis de los conceptos de preparación anteriormente referidos se determinan las siguientes definiciones:

- 1)-Constituye un proceso
- 2)-Se dirige a perfeccionar la actividad del director
- 3)- Conduce al crecimiento personal y profesional

El tema en correspondencia con el capítulo II del Decreto Ley #196/2000, que establece en los artículos 32 y 33, sistemas de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno el fin de lograr la labor de preparación y superación de los cuadros y directivos de forma continua y sistemática como parte del proceso de formación y desarrollo de los mismos. Por su parte el Reglamento Ramal para el trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación, en el Artículo 42 norma la preparación de los cuadros como un contenido del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación. Ello se debe a que el Estado Cubano requiere de cuadros mejor preparados con una sólida cultura política, pedagógica, económica, cultural y jurídica, expresada en el Reglamento Ramal del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas aprobado en cada Organismo de la Administración Central del Estado, reconoce la “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”, aprobada por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en el año 2010, donde se enumeran y definen los contenidos de este proceso: *Preparación político-ideológica, Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Preparación en Administración-Dirección, Preparación Técnico-Profesional*, a continuación se explican:

Preparación político-ideológica: este es un contenido esencial en la preparación y superación de todos los cuadros. Ellos tienen que ser los principales guías y esclarecedores de sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios de la Revolución, por el dominio de los argumentos acerca de las medidas y de las políticas orientadas; por la profundización en la obra revolucionaria, en las raíces de la ideología marxista leninista, martiana y fidelista, en el conocimiento de la historia y de la cultura del pueblo. Para el dirigente educacional, esta dimensión de su preparación es prioritaria pues está presente en los objetivos estratégicos de la Política Educativa Cubana. No constituye un contenido más, sino una estrategia maestra que atraviesa todos los componentes. Está presente en las concepciones y principios que debe caracterizar el accionar del dirigente.

Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil: “La defensa de la Patria Socialista es el más grande honor y el deber supremo de cada cubano”, declara la Constitución de la República, por lo que la preparación de los cuadros para la

defensa debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra, al conocimiento de la composición y el carácter de las acciones del enemigo que pueda actuar en su radio de acción y al dominio de las medidas de Defensa Civil. Con este fin se deben dirigir los esfuerzos a la preparación individual y en el equipo de dirección, así como aprovechar las capacidades de las escuelas provinciales de la defensa y la realización de los días de la defensa.

Preparación en Administración-Dirección: esta debe abarcar la preparación de los cuadros y directivos en el empleo de herramientas, técnicas y métodos de la ciencia de la Dirección Moderna, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. "Particular atención requiere el fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y los factores socio psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del código de ética de los Cuadros del Estado Cubano". La presente investigación y los talleres que se proponen, hacen énfasis en la comunicación como la vía que garantiza que el cuadro ejerza su acción directiva eficientemente.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido declara: "La eficiencia, es por tanto, el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país, lo que refuerza a la preparación económica como necesidad vital para todos los cuadros. No se concibe un dirigente de cualquier organización, tanto del sector empresarial como de la administración pública que no posea los conocimientos fundamentales acerca de la situación actual de la economía cubana, los argumentos sobre las causas y los efectos de las medidas que se adoptan en este campo. Quien no conozca detalladamente los indicadores del control y del análisis económico, quien no domine los elementos que determinan la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de los planes económicos, difícilmente podrá mantenerse en el cargo que ostenta.

Preparación técnico-profesional: cada cuadro debe prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión. Dadas las complejidades que

enfrentan hoy los sistemas educativos y, en especial el cubano, la eficiencia y competitividad de los cuadros y directivos depende de la profesionalidad y el dominio que estos posean del contenido de su actividad: por la actualización de los mismos y por las habilidades que alcancen para crear y dar solución a los problemas que enfrentan, así como para influir en la preparación técnica y profesional de su colectivo. En todos estos aspectos, independientemente del sector en que se desempeñe, tiene que prepararse y superarse el cuadro de manera sistemática, a través de un plan previamente concebido con ese fin.

El componente de dirección es atendido como fundamento para la propuesta de Talleres Metodológicos en el área económica, para la preparación de los directores de preuniversitario, requerimiento necesario para que este actúe como líder en la institución escolar. Tal situación hace que se considere de gran utilidad el aporte de técnicas y métodos que, desde esta posición, preparen al directivo para ejercer exitosamente su desempeño profesional.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas” se establece además, como principio que cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Asimismo declara que la preparación no es un fin en sí misma; es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los cuadros. Esclarece que la efectividad de dicha preparación será evaluada en dependencia de los resultados que obtenga en el desempeño de la actividad que dirige, por el clima social que logre en su entorno.

1.3. La preparación del director de la educación preuniversitaria en el área económica: sus fundamentos

En este epígrafe se pretende tratar los antecedentes de la preparación del director en el área económica, teniendo en cuenta los criterios expuestos por diversos autores y los principios de la dirección educacional, considerada elemento fundamental en las relaciones que se establecen entre el director y los diferentes agentes educativos, dada la actividad de dirección que se realiza en los preuniversitarios.

Sobre el término **preparación** pueden encontrarse numerosas definiciones. Las que proponen los diccionarios enciclopédicos coinciden en que consisten en hacer apto, en habilitar para hacer algo. Esta posición asume un carácter más general y rompe con la aceptación más estrecha que tradicionalmente le confería, al asociarla solo al desarrollo de habilidades específicas para la ejecución de determinada actividad, casi siempre de carácter práctico.

Preparar (Del lat. *preparare*). tr. Prevenir, disponer o hacer algo con alguna finalidad.

|| 2. Prevenir o disponer a alguien para una acción futura. || 3. Hacer las operaciones necesarias para obtener un producto. || 4. Estudiar. U. t. c. prnl. || 5. Enseñar, dar clases a alguien antes de una prueba. || 6. Med. Templar la fuerza del principio activo de las medicinas hasta reducirlas al grado conveniente para la curación. || 7. prnl. Disponerse, prevenirse y aparejarse para ejecutar algo o con algún otro fin determinado

Por su parte el Diccionario Larousse entiende por **preparar**: reparar, disponer, preparar. Sinónimo aderezar, aprestar, combinar. Predisponer: preparar los ánimos para una noticia. Poner en estado: preparar una cosa para vivir en ella. Hacer estudiar las materias de: preparar un examen: preparar para el examen. Disponerse para una cosa.

Una aproximación etimológica al término preparación advierte que se está en presencia de un concepto de amplia significación: puede ser considerado superación, aprendizaje e instrucción. De este modo cuando se afirma que alguien está preparado se refiere a que está apto para desempeñar su función. Sin embargo, la preparación puede verse como la intervención formativa previa al desempeño, o se refiere a las actividades que se realizan para actualizar, perfeccionar y mejorar la labor de los profesionales. Tal consideración explica que en todas las esferas de la vida social y productiva se aluda a la preparación como un requisito del empleo y el desempeño profesional.

En la década del 70 la conciben como procesos sistémicos, y como actividad permanente, sistemática y planificada.

A lo largo de la década del 90 se consolida la idea de que la preparación debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida.

En este sentido se ubica la definición de (Añorga,1995) al plantear que la preparación es un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistémico y planificado, que se basa en las necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo

orientado hacia el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del que se prepara, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección, por lo que está dirigida a elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de sus funciones.

Las premisas de la evaluación de la calidad en Cuba, según criterios de (Batista, 2000) refiere que *“la preparación es un elemento clave para el personal pedagógico, destaca además que su calificación y recalificación permanente son muy necesarias para elevar la calidad profesional, así como el logro de su adecuada consideración social de su labor. Se trata de formar profesores y a partir de ellos planificadores, supervisores y administradores escolares. Se refiere a la preparación de los cuadros y funcionarios para que puedan incidir en el cabal cumplimiento de los indicadores de eficiencia en los centros escolares”*.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reserva (2000) define la **preparación** como un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos.

Resulta válido además, el análisis del término de preparación, (Morales, 2003); la asume como “la apropiación de conocimientos básicos y acciones formativas”; (Castillo 2007); la entiende como un *“proceso consciente y dirigido para garantizar un mejor desempeño profesional”* (Pacheco, 2007) como un *“proceso planificado”*.

A partir de las valoraciones que acerca de la preparación han realizado algunos autores como (González, 2004) y (Román y López, 2006) para explicar la connotación de este proceso dentro de la formación permanente de los profesionales se coincide al afirmar que esta debe ser concebida como una *“ inversión para el desarrollo”* pues tiene el objetivo de perfeccionar las competencias para el desempeño profesional y responder al cambio y a las exigencias del propio desarrollo de la ciencia, la técnica y la sociedad en su conjunto.

Estos refieren una visión completa de las acciones que pueden incluir de manera integral o parcial la teoría y la práctica o la dialéctica entre ellas. Existe coincidencia en que debe orientarse al perfeccionamiento, la habilitación para hacer mejor la actividad

profesional, de dirección o técnica que se desarrolle y se refiere por lo general a la preparación que se hace en función de usar mejor las habilidades que se poseen o desarrollar nuevas, según el desempeño que se trate. Es concebida como un proceso de aprendizaje guiado, que puede ser incluso autogestionado o en grupo; pero que parte del tratamiento de contenidos esenciales para el perfeccionamiento del desempeño, es una planificación pensada y estructurada de influencias y aprendizajes que permiten de manera progresiva el desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el mejor desempeño profesional.

El efecto de toda preparación puede estar relacionado con el cambio de concepciones y prácticas, con el ascenso a nuevos empleos o simplemente, como una etapa esencial del aprendizaje para mejorar el rendimiento profesional de los sujetos que la reciben. Pero en cualquier caso, su organización tiende a mejorar los recursos humanos como garantía de la labor que desempeñan y su desarrollo.

Los autores anteriormente citados afirman que es preciso que la preparación se sustente en un aprendizaje activo que permita a los sujetos trabajar mientras analizan, resuelven problemas y aprenden. Durante ella también deberán tener lugar cuestiones éticas, pero sobre todo deberá atender la atención a las diferencias individuales y propiciar el análisis de lo aprendido como parte de la cultura de su profesión y de su labor. Todo lo anterior requiere que se elaboren talleres metodológicos sustentados en actividades bien fundamentadas.

En la actualidad se ha definido como proceso de enseñanza – aprendizaje, a través del cual el personal en servicio mantiene actualizada su formación, se especializa en algunas áreas de la educación, o se prepara para generar o implementar innovaciones. Del análisis de las definiciones de **preparación** anteriormente referidas se determinan los siguientes aspectos:

- 1) proceso sistémico.
- 2) actividad permanente, sistemática y planificada.
- 3) conduce al desarrollo integral.
- 4) eleva la efectividad del trabajo profesional y de dirección.
- 5) posibilita un mejor desempeño de sus funciones.
- 6) perfeccionamiento de la actividad de dirección.

7) se basa en las necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo.

Por su parte el autor asume una concepción integradora de los elementos básicos que identifican el término preparar y lo define como: el conjunto de acciones planificadas coherentemente que se emprenden para dotar a los directores de la educación preuniversitaria de los conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos en correspondencia con la política educativa del Estado, indispensables para desarrollar su gestión de dirección.

Las exigencias contemporáneas de cualquier propuesta de preparación tienden a valorar como elemento clave la determinación de las necesidades que tienen los sujetos en relación con las funciones que deben desarrollar como contenido de su trabajo y, se incluyen aquellas ayudas que, por su relación con la actividad, resultan esenciales. Se refiere además, a los aprendizajes para toda la vida: comunicación, relaciones interpersonales, gestión del conocimiento, entre otros.

En los momentos actuales el país está inmerso en la aplicación de una estrategia global, cuyo propósito es el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos. La educación tiene una alta misión en esta estrategia, tanto por la labor educativa que cumplen los colectivos pedagógicos con la nueva generación como por el volumen de recursos que el Estado destina a esta actividad. Se deben propiciar acciones que contribuyan a la formación y fortalecimiento de una cultura económica en las estructuras de dirección, en los trabajadores y estudiantes, como premisas para el ahorro de recursos, por lo que resulta importante que se desarrolle permanentemente un proceso de reflexión y análisis sobre la temática.

Tal como se plantea en los estudios sobre la Pedagogía Latinoamericana la dirección de las escuelas en siglos anteriores correspondía a quienes fueran autoridades locales, religiosas o privadas, dirección que no estaba encaminada a la preparación técnico-metodológica de los directivos, sino a la realización de actividades administrativas que por iniciativa propia se derivaran.

El director está facultado para ejercer una influencia que promueva el desarrollo personal y profesional del colectivo que dirige, pero debe valerse de vías, formas y métodos que le permitan comprender como transcurre el proceso de dirección,

conversar con la gente, pero de verdad, para conocer qué piensa. No contentarse con hablar sino también oír, aunque no agrade lo que nos digan; reconocer cuando nos equivocamos y si es el caso, decirle al otro que no tiene razón, o criticar siempre, cara a cara, las actitudes incorrectas”.

Todo trabajo directamente social o colectivo, escribía Marx, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades. La dirección científica revela las tendencias progresivas del desarrollo social, así como orientar, es decir planificar, organizar, regular y controlar su movimiento en consecuencia con estas tendencias, revelar a tiempo las contradicciones y darle solución, superar los obstáculos que surgen en el camino, asegurar la unidad estructural y funcional del sistema, garantizando que cada uno de los componentes cumpla su papel, en correspondencia con el objetivo general.

1.4 Los subsistemas de contabilidad y aseguramiento técnico material. Un contenido esencial en la preparación de los directores de la Educación Preuniversitaria: sus fundamentos.

En el Seminario Nacional de preparación del curso 2011-2012, se plantea que la educación tiene una alta misión en esta estrategia, tanto por la labor educativa que cumplen los colectivos pedagógicos con la joven generación como por el volumen de recursos que el Estado destina a esta actividad. Se deben propiciar acciones que contribuyan a la formación y fortalecimiento de una cultura económica en las estructuras de dirección, en los trabajadores y estudiantes, como premisa para el ahorro de los recursos, por lo que resulta importante que se desarrolle permanentemente un proceso de reflexión y análisis sobre la temática.

El análisis debe partir de los problemas que aún persisten en cuanto a: el uso irracional de los recursos humanos, materiales y financieros, la falta de cuidado y control de todos los medios que están bajo custodia de cada colectivo de trabajadores, en especial las instalaciones docentes, su mobiliario, medios de albergue, libros de texto y cuadernos, uniformes, alimentos, así como los hábitos derrochadores que todavía subsisten y la costumbre de consumir al margen del valor de los bienes asignados. En Cuba, el tema del presupuesto y la disminución de gastos también están en el centro de debate, pero las acciones se orientan a fortalecer las conquistas logradas en materia educativa. Al

respecto el presidente de Cuba (Castro, 2010), apuntó: *“Estamos seguros de que sin afectar la calidad de la salud y de la educación que se brinda gratuitamente a todos los ciudadanos, e incluso mejorándola, es posible reducir de modo apreciable los gastos”*. Respecto a esta asignación de presupuesto surge una pregunta: ¿Qué responsabilidad contraen los directores y educadores a partir de su incremento y del impacto económico y social para el país? La respuesta a esta interrogante parte de la dimensión político-ideológica de la batalla económica que enfatizara el General de Ejército Raúl Castro Ruz en su discurso de clausura del IX Congreso de la UJC, batalla que tendrá que desplegar en todos los centros y entidades educacionales del país, y para la cual se requiere fortalecer la preparación política y económica de todos los factores del sistema de manera que las acciones educativas se orienten hacia la formación de conocimientos, habilidades y valores que sustenten el desarrollo en los estudiantes de una conciencia de productor y no fomentar el consumismo.

El presupuesto: se define como *“el plan de ingresos y gastos presupuestarios de una determinada unidad presupuestada para el año fiscal”*.

Unidad presupuestada: *“es la entidad de base cuyo objeto social es la prestación de servicios socioculturales y donde el resultado de su gestión económico-financiera no se mide por la obtención de un determinado nivel de rentabilidad, sino por la eficiencia, eficacia y destino correcto del gasto público”*.

El cuidado de libros de texto y cuadernos, uniformes, alimentos, es una necesidad en los momentos cruciales que se vive, así como, eliminar los hábitos derrochadores que todavía subsisten y la costumbre de consumir al margen del valor de los bienes asignados. Una de las referencias para el debate es la valoración de las acciones dirigidas al cuidado de la propiedad social por parte de los colectivos pedagógicos y sus directivos y, de forma especial, por los estudiantes y la organización pioneril, la Federación de Estudiantes de Enseñanza Media y la Federación Estudiantil Universitaria.

En la tesis de Diploma de (Reyes, 2010), se refiere que las unidades presupuestadas constituyen entidades que se vinculan con el presupuesto, y de ahí su clasificación, tanto en los ingresos como en los gastos, es decir, todos sus gastos son atendidos por el Presupuesto del Estado y los ingresos que se obtienen se destinan a éste,

constituyendo uno de los aspectos fundamentales que las diferencian de las empresas, pues estas últimas se vinculan con el presupuesto sólo en el resultado de su gestión.

La importancia esencial del uso adecuado del presupuesto y sobre todo el correcto registro de las diferentes operaciones sobre la base de que en todos los casos posean la claridad, confiabilidad y oficialidad requeridas jugando un papel primordial el cumplimiento de las diferentes fases del ciclo contable y dentro de cada una de ellas los principios de Contabilidad generalmente aceptados y además respetar el contenido económico de las cuentas. Entre las fases del ciclo se encuentran las de registro de las operaciones, señalándose como elemento básico el agrupamiento en diarios especiales aquellas operaciones que son homogéneas, posteriormente realizar las anotaciones en el Libro Mayor, emitir el balance de comprobación y seguidamente después de analizados y revisados los pasos anteriores emitir los Estados Financieros.

Por otro lado el Control Interno está directamente relacionado con la Contabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través del sistema de control interno de la entidad, que constituye un conjunto de medidas que toma la organización con el fin de:

1. Proteger sus recursos contra el desperdicio, el fraude o el uso ineficiente.
2. Asegurar la exactitud y la confiabilidad de los datos de la Contabilidad y de las operaciones financieras.
3. Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.
4. Evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad.

Las normas de Contabilidad forman parte de las normas cubanas de información financiera, partiendo de que, la Contabilidad en las unidades presupuestadas registra, clasifica y resume en términos monetarios, las operaciones económicas que acontecen en ellas, permitiendo la interpretación de los resultados obtenidos, tanto patrimoniales como presupuestarios.

La Contabilidad se define en el Decreto-ley 249 de 2007 como *“el sistema de registro que se establece en todas las entidades, que permite reconocer, los hechos económicos relacionados con la ejecución del presupuesto aprobado de acuerdo con las definiciones y procedimientos vigentes”*.

El autor coincide con esta definición al considerar que la Contabilidad es el sistema de registro que se establece en los centros y permite conocer los hechos económicos relacionados con el presupuesto y la utilidad que se le da teniendo en cuenta las indicaciones vigentes.

Existen principios que son aplicables tanto a la actividad empresarial como presupuestada, se señalan entre otros:

Principio de Registro: Regula como deben registrarse los hechos económicos que acontecen en una entidad. Establece que los activos y pasivos deben registrarse en el momento que se reciban o se elaboren los documentos, enfatizando en que toda adquisición de bienes o contratación de servicios debe contabilizarse en el momento de su recepción, independientemente del momento de su pago.

Las inversiones materiales deben de registrarse al certificarse las mismas, bien sean contratadas o ejecutadas con medios propios, independientemente de su pago o reintegro. Los extravíos o pérdidas de cualquier medio deben registrarse en cuentas específicas que permitan su localización durante el período de investigación y posteriormente, conocer las soluciones que se adopten, recuperándose su valor siempre que sea posible mediante su devolución o pago por el culpable o asumiéndose por la entidad, de acuerdo con las regulaciones financieras vigentes, constituyendo un procedimiento a cumplimentar también en casos de sobrantes de medios. Los modelos de solicitud de pago deben registrarse al emitirse estos.

Principio de Exposición: Establece reglas para la presentación, agrupación y ordenamiento de las cuentas contables en los Estados Financieros regulando que los saldos de las cuentas de activos y pasivos deben agruparse por su homogeneidad, ordenándose en el estado de situación de acuerdo con su liquidez exigibilidad respectivamente.

Principios de Prudencia: Regula que los ingresos o beneficios sólo deben contabilizarse una vez devengados, mientras que las pérdidas y riesgos previsibles deben registrarse al tenerse conocimiento de los mismos, cualquiera que sea su origen.

Principio de no Compensación: Establece la prohibición de no compensar activos con pasivos, ingresos con gastos, así como tampoco faltantes y pérdidas con sobrantes.

Principio de Periodo Contable: Las operaciones económicas así como los efectos de ellas derivados, se contabilizarán de formas tal que se correspondan con el período económico en que ocurren, para que las informaciones contables muestren con claridad todas las operaciones del período y pueda determinarse el resultado de cada ejercicio económico.

Revelación Suficiente: Regula que las informaciones contables deben mostrar con claridad y comprensión todo lo necesario para determinar los resultados de las operaciones de la entidad y su situación financiera. De esta forma se establece que las cuentas que registran los adeudos y obligaciones deben desglosarse por clientes y proveedores y estos por cada factura, cobro y pago efectuado.

Aspectos y factores de carácter general a tomar en consideración en función de cada uno de los subsistemas contables para la actividad presupuestada.

El conjunto de modelos y documentos que se necesita utilizar en la entidad, tanto los de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los que soportan las operaciones de carácter interno, así como los de uso específico, de acuerdo a las peculiaridades de las actividades que desarrollan, con sus correspondientes metodología, previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a lo que en materia de prescripción se legisle al efecto.

Los subsistemas contables para la actividad presupuestada son:

- Subsistema de Caja y banco
- Subsistema de Inventario
- Subsistema de Activos Fijos Tangibles
- Subsistema de Nóminas

Los trabajos con los documentos primarios que son los documentos a partir del cual se genera un asiento contable tienen relación con los principios que rigen el control interno. La separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los Comprobantes de Operaciones que sirven de base a las anotaciones.

Es necesario dividir las diferentes operaciones en forma tal que los resultados parciales de una operación puedan ser verificados con el resultado de su contabilización.

En toda actividad laboral administrativa debe aplicarse la separación de funciones hasta donde las posibilidades del personal lo permitan. Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo. Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros, entre los que se encuentran:

- Definir conceptualmente las responsabilidades.
- Dejar constancia documental de quién efectúa cada operación
- La fijación de responsabilidad, facilita el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

La **responsabilidad material** es la obligación de indemnizar el daño material o perjuicios económicos ocasionados a la entidad que se fija a través de documento escrito, consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. existe una contrapartida o recepción cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos, cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de

forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

Esto permite, mediante el análisis del movimiento o la existencia de anotaciones originadas por documentos primarios, que no se corresponden con la naturaleza de las operaciones de un registro determinado, poder descubrir errores o anomalías en la información contable. Otros procedimientos, como las anotaciones se efectúen en los registros y documentos primarios, submayor, mayor, comprobante de operaciones y otros que constituyan o puedan constituir documentos probatorios, a tinta, lápiz-tinta u otros medios como máquina de escribir o demás equipos de procesamiento de datos, no permitiéndose en ningún caso que en tales documentos se lleven a cabo borraduras, enmiendas o tachaduras de lo anotado, lo que implica subsanar cualquier error y nueva anotación en la forma que proceda, acorde a la naturaleza del error y documento o registro de que se trate.

El daño económico es la consecuencia de la acción u omisión lesiva a los recursos materiales, económicos o financieros que constituyen el patrimonio económico de la entidad laboral y los que se produzcan en el área de los servicios siempre que puedan ser cuantificables. Las tarjetas u hojas sueltas que constituyen el libro Mayor, Submayor, Registros u otros, primarios, corresponde que estén habilitados de acuerdo a lo que al respecto se legisle y dado su carácter de documentos probatorios requieren ser conservados y protegidos durante el tiempo que en este sentido se establezca. Los métodos organizativos para lograr estos objetivos, varían en dependencia de las actividades que se realizan en las distintas entidades y de acuerdo con la complejidad y volumen de las operaciones de la entidad.

La asignación del presupuesto desde el nivel nacional constituye una prioridad de la dirección del país para elevar la eficiencia en la actividad educacional. En correspondencia con lo anterior, el Seminario Nacional para Educadores 2010-2011 plantea que el tema del presupuesto y la disminución de los gastos promuevan la reflexión y el debate de estos temas en las instituciones educativas.

En consecuencia, corresponde a los cubanos de estos tiempos, identificados con los principios de la Revolución, mantener y engrandecer las conquistas obtenidas y una de esas vías es precisamente la profundización y el perfeccionamiento de las acciones de

autocontrol interno que derivan un adecuado control de los recursos materiales y financieros.

El autor considera que el conocimiento de los contenidos del área económica son esenciales para todos los que dirigen, sobre todo para los que tienen la función de controlar, estos conocimientos son fundamentales para determinar las causas y los efectos de las medidas que se adoptan en este campo. Quien no conozca detalladamente los indicadores del control interno y el análisis económico no podrá detectar las insuficiencias que se producen en las instituciones escolares.

Conclusiones parciales

Los fundamentos teóricos y metodológicos de la preparación del director de preuniversitario en el área económica, se sustentan en las teorías de diversos autores sobre el tema y lo establecido en los Documentos Rectores para el trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros, donde se enumeran y definen los contenidos principales de la misma, así como lo normado por la dirección científica acerca de la influencia que debe ejercer el dirigente sobre el colectivo pedagógico en el área económica.. La comprensión de la unidad necesaria entre aspectos del área económica y de dirección, desde la concepción transformadora y desarrolladora de los procesos directivos que tienen lugar en la escuela preuniversitaria. Se definen los elementos necesarios para la preparación relacionados con la contabilidad y el aseguramiento técnico material. La importancia que tiene la preparación de todos los directores así como los educadores en general para contribuir al ahorro de los recursos humanos, materiales y financieros en los momentos actuales.

Capítulo II. Propuesta de Talleres Metodológicos para la preparación del director de preuniversitario en el área económica

En este caso, el problema científico de la investigación exigió establecer como referente inicial las particularidades de los Talleres Metodológicos, en su concepción práctico reflexivo, elemento clave para el cambio que se requiere en los directores para enfrentar la actividad de dirección en la educación preuniversitaria. Se consideró una exigencia de este capítulo presentar la propuesta de talleres metodológicos y la validación de la misma.

2.1. Determinación de necesidades de preparación en el área económica de los directores de preuniversitario en el municipio de Cumanayagua

Para desarrollar la presente investigación se tomó como **población y muestra** a los 4 directores de los Preuniversitarios del municipio de Cumanayagua: "Carlos Roloff, "Bárbaro Álvarez", "Batalla de Santa Clara" y "Armando Mestre. Se reconocen como directores justos, honestos, sinceros y modestos, prevalece en ellos la inteligencia expresada en su capacidad para observar, analizar, discernir, valorar, han demostrado tener ecuanimidad, mesura, perseverancia, respeto, creatividad, incondicionalidad, con relación a su preparación profesional tienen una sólida cultura pedagógica, política, cultural y jurídica, así como un buen dominio de la actividad, formación profesional, de dirección y en el uso de la tecnología., el promedio de edad es de 30 a 48 años, dos mujeres y dos hombres, blancos 4; 3 cuentan con 5 años de experiencia y 1 con un año. De ellos, 1 licenciado en la especialidad de Biología, 1 en Historia, 1 en Matemática y 1 en la especialidad de Física. Un master y 2 incorporados en la Maestría Ciencias de la Educación. La dificultad se presenta en la capacidad administrativa específicamente en la cultura económica.

La determinación de necesidades, constituye un elemento básico para la proyección de los talleres metodológicos como forma de preparación pues permite priorizar, estructurar y organizar las respuestas a las necesidades que demandan los directores.

Por otra parte en la práctica, cursos, estrategias, acciones y directivas diseñadas por diferentes instancias aún no logran que los directores que asumen la función lo hagan con la preparación requerida en el área económica en los subsistemas que norman la

Contabilidad y Aseguramiento Técnico Material, considerando su condición esencial dentro del proceso de dirección

El análisis e interpretación de los instrumentos aplicados para la determinación de las necesidades se expresan en la **observación** efectuada a las reuniones del Consejo de Dirección y Claustro de profesores y la revisión de los planes de trabajo de los directores (**Anexo 1, 2, 3**).

El análisis del resultado responde a los indicadores siguientes:

1. Autopreparación para el desarrollo de las reuniones atendiendo a aspectos importantes del área económica.
2. Principales problemas en el dominio de elementos fundamentales en el área económica por parte del director e identificación de sus causas.
3. Pertinencia y objetividad de los análisis.

Para obtener un criterio acertado del comportamiento de los indicadores anteriores se visitó en diez oportunidades en cada centro el consejo de Dirección y en cinco ocasiones el Claustro de Profesores.

La revisión de los planes de trabajo del director.

Se evidencia que en la planificación del trabajo del director no siempre se reflejan acciones para la preparación de cada una de las reuniones atendiendo a las particularidades del área económica en la labor de dirección, por lo que al desarrollarlas transmiten mensajes cargados de contenidos ya conocidos, por lo general no despierta interés, provoca escasos cambios e insuficiente influencia en el sujeto, simplemente porque contiene poca información y está demostrado que la atención se concentra de forma involuntaria al presentarse un estímulo nuevo, contrastante, por lo que es importante que en el desarrollo de las mismas se cuente no sólo con lo novedoso de la información, sino con lo significativo que pueda ser para el colectivo a quien se dirige.

En el 98% de los planes de trabajo mensuales se apreció que faltan acciones de planificación de la autopreparación requerida para adquirir elementos correspondiente al área económica y ofrecer información valiosa que esté vinculada a la satisfacción de las necesidades del colectivo y revele la posición con la cual estén de acuerdo, lo que conllevará a elevar los resultados de los indicadores de eficiencia.

Por otra parte en el 86,7% de los planes muestreados se observa que el director no

planifica acciones de auto preparación, previo a los claustros de profesores y consejo de dirección.

Todo lo anterior evidencia que los planes de trabajo no se elaboran con la calidad necesaria, de modo que favorezca la preparación del director para desarrollar los conocimientos relacionados con el área económica el empleo de una comunicación adecuada en su relación con los subordinados **(Anexo 1)**.

La observación efectuada a Consejo de dirección **(Anexo 2)** y Claustro de profesores **(Anexo 3)** aportó los siguientes datos: el 75,0% de los directores al dirigir las reuniones no demuestran estar preparados para desarrollarlas; no cuentan con los datos necesarios para los temas que se analizan, información que debieron obtener por medio de despachos o informes solicitados con anterioridad. Al no contar con ello los análisis se basan en lo que exponen los presentes, y se produce en la reunión una situación de comunicación en elementos del área económica donde impresionan más algunos gestos o ideas expresadas de forma espontáneas, que revelan actitudes no esperadas o posiciones contrarias a los intereses del colectivo.

Del mismo modo los presentes en la reunión no están suficientemente preparados en los temas, lo que evidencia que no recibieron el orden del día y precisiones sobre los aspectos en que debían intervenir y lo que debían aportar al análisis. En los 10 consejos de dirección, los miembros de estos recibieron el orden del día con anterioridad, sin embargo solo el 25 no llevaba la información solicitada.

En el 100% de las observaciones realizadas se constató falta de precisión, profundidad y objetividad en los planteamientos y definiciones de los problemas que abordaron, demostrando carencias en el dominio de elementos del área económica e insuficiencias en aspectos que norman la contabilidad y el aseguramiento técnico material.

Con respeto a los contenidos del área económica se observó que los métodos y vías para proponer soluciones no son los correctos, no se tuvieron en cuenta los pasos para abordar de forma positiva los mismos, tales como, identificar, delimitar el problema, formularlo de manera clara y precisa entre todos, valorar colectivamente la importancia de los mismos, sus causas y consecuencias, y la disposición o actitud de las partes para resolverlo, tomar una decisión por negociación, consenso o mayoría, aplicar y evaluar colectivamente la decisión.

Desde el punto de vista de los elementos económicos, en el desarrollo de las reuniones se presentaron las siguientes insuficiencias:

1. El tema referido al área económica en el orden del día no fue previstos en la autopreparación realizada por los directores.
2. Los aspectos económicos abordados no se plantearon con la concreción y objetividad.
3. No utilizan los métodos adecuados como un medio para la comprensión de las tareas.

Al analizar la **encuesta** aplicada (**Anexo 5**) a los 4 directores con el objetivo de conocer los conocimientos elementales que poseen del área económica, el resultado obtenido informa que:

De los 4 directores solo 1 menciona los subsistemas que componen la actividad presupuestada en los centros de gasto, lo que representa el 25%

Tres de ellos dominan más de cinco modelos a controlar en los subsistemas, el resto tiene dificultades en nombrarlos. Representa el 75%.

En la respuesta de cómo se encuentran preparados para efectuar la gestión de dirección en el área económica, solo dos de ellos se declaran suficiente en parte y el resto insuficiente, para el 50% (**Anexo 5**)

Otro elemento que expresa poco dominio de aspectos esenciales del área económica son los resultados de las visitas realizadas por los directores, sin embargo visitas de otras instancias y niveles si han detectado insuficiencias en el área económica, por lo anterior se considera que es superficial el control al área económica por los directores por falta de preparación en el tema, la auto preparación individual ha tenido fallas por la falta de conocimientos en el mismo, es necesario abordar el problema de la preparación de los directores en los subsistemas que norman la Contabilidad por considerar que el control de los recursos en las instituciones escolares debe ser más eficaz en la detección de los problemas en esta área por lo vulnerable que es, este constituye un eslabón que falla en este complejo tema si tenemos en cuenta que no son especialistas en economía sino en las educaciones, los análisis de los directores demuestran que es superficial el control, no aparecen señalamientos sobre los recursos humanos y materiales, sin embargo otras visitas detectan deficiencias, desde el nivel municipal se

imparten pocos temas de preparación a los funcionarios sobre el control económico y ha faltado coordinación con el departamento de Contabilidad para la capacitación, no se aprovechan todos los espacios de auto preparación para el estudio individual de los temas que se imparten.

Principales potencialidades y necesidades de los directores de preuniversitarios en Cumanayagua.

Potencialidades:

- Todos están comprometidos con la Revolución.
- Presentan buena salud lo que le permite consagrarse al trabajo.
- Tienen el nivel requerido para el cargo.
- Poseen experiencia laboral.
- Cursan la Maestría en Ciencias de la Educación.

Necesidades

- No tienen la preparación suficiente en temas relacionados con el área económica para la gestión de dirección.
- No tienen la preparación suficiente en los temas relacionados con lo normado para la contabilidad y el aseguramiento técnico material.
- No logran fiscalizar con profundidad el control y uso del presupuesto, el control de los medios (activos fijos tangibles e inventarios), la correspondencia de las nominas con los documentos oficiales de plantilla.
- Carecen de las principales habilidades y herramientas para detectar las insuficiencias en el control de los recursos humanos, materiales y financieros.
- La estrategia de preparación de los directores es insuficiente en la proyección de diferentes acciones relacionadas con el área económica según sus necesidades.
- Insuficiente dominio de las normas de distribución de los recursos materiales.

Todo lo anterior refleja que es insuficiente la preparación de los directores de preuniversitario para controlar los aspectos que norman la contabilidad para controlar los recursos humanos, materiales y financieros.

2. 2. Fundamentos que sustentan la propuesta de talleres metodológicos

En este epígrafe se presenta la propuesta de talleres metodológicos y los fundamentos teóricos y metodológicos que se asumen para responder de manera científica y con rigor al problema.

Se propone el taller metodológico como forma de organización para la preparación de los directores de preuniversitario, teniendo en cuenta como fundamento que la actividad profesional pedagógica se concreta en la práctica. Ello hace que adquiera una cualidad especial al tener en cuenta la contradicción teoría-práctica.

El desarrollo educacional alcanzado en los últimos años ha permitido el empleo de los talleres metodológicos como forma de organizar el trabajo, a partir de las necesidades de los directores, teniendo en cuenta los nuevos enfoques pedagógicos y el ineludible debate y reflexión que debe desarrollarse en los colectivos de directores, u otros escenarios de preparación, basado fundamentalmente en el espíritu cooperador que debe caracterizarlos.

A partir de estas ideas se asume la definición ofrecida en la Resolución Ministerial 150/2010, en su artículo 39, en el cual se plantea que: *“El taller metodológico es la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes, funcionarios y cuadros y en el cual de manera cooperada se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos y métodos y se arriban a conclusiones generalizadas”*.

Lo que indica que al utilizarlo como forma organizativa se persigue asegurar un espacio para la participación y reflexión de los directores, lo que de hecho propicia una eficaz forma de elevación del nivel científico-metodológico de los integrantes que participan en los mismos. Se considera además el caudal de posibilidades que ofrece a la preparación de los directores de preuniversitario al imprimirle un enfoque participativo-reflexivo que propicia informar y motivar el desarrollo de capacidades, para corregir actitudes, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros y acercar los servicios educacionales a las áreas de residencia.

Por lo mismo se consideran de gran utilidad los referentes teórico-prácticos de Delci Calzado sobre esta forma de trabajo metodológico, al ofrecer su definición de taller para el proceso pedagógico, lo diferencia del resto de las formas de organización y le atribuye un carácter más integrador, que responde a las tendencias más actuales del

proceso de enseñanza aprendizaje. Lo anterior resulta conveniente a los propósitos de la presente investigación. La autora citada considera al taller *“como una forma de organización que concuerda con la concepción problematizadora y desarrolladora de la educación en la medida que, a través de él, se trata de salvar la distancia entre teoría y práctica, de manera que propicia la transmisión de habilidades, hábitos y conocimientos con una mayor inmediatez, si no en tiempo, sí desde su concepción”*. Es importante que el taller debe proponerse: *“lograr un trabajo científico para resolver un problema generado en la acción profesional y que se revierte en una nueva acción. Esto conforma el proceso del taller, en el cual se debe mantener como principio didáctico fundamental: “práctica, teoría y práctica cualitativamente superior”*.

Una cualidad del taller, por tanto, es que se aprende haciendo, para lo cual es imprescindible el espíritu colectivo en el trabajo y que estén bien delineadas las funciones de cada uno de los sujetos: el guía y/o coordinador del proceso y los participantes como agentes de discusión y transformación entorno a la temática objeto de debate. Por ello para su adecuado desarrollo se requiere de una preparación previa por los participantes. Lo anterior condiciona el momento y la forma de realización del taller como tal. Constituye una experiencia de trabajo metodológico grupal que admite la participación de directivos de diferentes centros como lo requiere el problema que se aborda en esta investigación.

Un análisis integrador de los definiciones analizadas, permitió al autor del trabajo seleccionar la definición de Delci Calzado sobre el taller como forma de organización de la preparación a los directores de la educación preuniversitaria, debido a que tradicionalmente el método que se emplea para impartir la preparación es la exposición de temas según lo planificado y no se propician espacios para modelar en la práctica, aspecto que limita las posibilidades para el debate y análisis reflexivo, la socialización de experiencias y el trabajo cooperado. Predominan los temas generales sin tener en cuenta la atención diferenciada.

Por tanto, el taller ocupa un espacio donde se promueve el aprender a aprender, a ser y a saber hacer por medio de la comunicación y la reflexión crítica, en un ambiente desarrollador y creativo.

La concepción de los talleres metodológicos asume como sustento la teoría del

conocimiento Marxista-Leninista que explica la relación dialéctica práctica-teoría-práctica, lo cual permitió guiarla, desde una lógica interna que parte del estado actual del problema, es decir, de lo que se observa en el desempeño profesional de los directores, de su práctica educativa, de lo que ya conocen, han experimentado, de sus vivencias, a la apropiación e integración de los conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el área económica mediados por el intercambio, reflexión y participación activa de los directores y de ahí a la práctica que estará enriquecida por los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en la preparación.

Esta concepción orienta la asunción del enfoque histórico-cultural que comprende cómo la psiquis tiene un carácter activo en la regulación de la actuación del director y está determinada histórica y socialmente en su origen y desarrollo, en la medida que se forma y desarrolla en el proceso de la actividad y comunicación que él como sujeto establece en el medio socio-histórico en que vive y ejecuta su desempeño profesional.

Según refiere Vigotsky (1985), lo que las personas pueden hacer con la ayuda de otras puede ser, en cierto sentido, más indicativo de su desarrollo mental que lo que es capaz de hacer por sí solo. De ahí que considere necesario no limitarse a la simple determinación de los niveles evolutivos reales si se desea descubrir las relaciones de este proceso con las posibilidades de desarrollo de cada implicado en las acciones de preparación concebidas para él a partir de sus necesidades.

Se considera muy imperioso destacar, al menos dos niveles evolutivos: el de sus capacidades reales y el de sus posibilidades para aprender con la ayuda de los demás, por lo importante que resultan las actividades cooperativas en los talleres. La diferencia de estos dos niveles es lo que Vigotsky denomina Zona de Desarrollo Próximo, lo que define como: *“La distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en la colaboración con otro compañero más capaz”*.

En sus fundamentos, la propuesta de talleres metodológicos asumió los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje (objetivo, contenido, método, medio, formas de organización y evaluación), posición desde la que se asumieron algunos de los principios propuestos por (Addine, 2003), que funcionaron en estrecha relación y

constituyeron una guía para la estructuración y aplicación de la propuesta de talleres, entre ellos:

Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de educación de la personalidad: Se puso de manifiesto en el proceso de apropiación, por parte de los directores de la educación preuniversitaria del municipio Cumanayagua, del sistema de conocimientos y habilidades necesarios, lo que propició la reflexión y el intercambio de experiencias y vivencias en la práctica y desde ella. Consideró, además, la formación de un director con elevado sentido de responsabilidad comprometido con su labor, como forma de favorecer a la transformación dialéctica de la sociedad en que vive.

Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo en el proceso de educación de la personalidad: Este principio constituyó otro de los fundamentos teóricos que se asumió en la propuesta de talleres metodológicos presentada, a partir de la implicación personal y motivacional de los directores, mediante interacciones e intercambios de experiencias, lo que propició un clima favorable (atmósfera psicológica de respeto, aceptación, diálogo) y facilitó resolver problemas del desempeño profesional de estos.

Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad: Resultó de trascendental valor en la propuesta de talleres metodológicos, pues esta tuvo como objetivo contribuir no solo al desarrollo profesional, sino también al desarrollo personal mediante la actividad y la comunicación en el proceso de apropiación de los contenidos sobre las concepciones teóricas y metodológicas en el área económica, mediante la interacción grupal, que propició la reflexión en la práctica educativa y sobre ella, el intercambio de experiencias.

Consideraciones para la elaboración de la propuesta de talleres metodológicos dirigidos a la preparación de los directores de la educación preuniversitaria en el área económica:

- Partir del diagnóstico del nivel de preparación que poseen sobre los contenidos del área económica como herramienta de trabajo de los directores a quienes van dirigidos. Prepararlos en el dominio de los contenidos como herramienta de trabajo imprescindible para lograr un correcto desempeño de sus funciones, en correspondencia con las prioridades del Ministerio de Educación. Resultan

significativamente prácticos en su contenido para los directores.

- Participación activa: se tuvo en cuenta el criterio de todas las personas implicadas e identificadas con la preparación de los directores de preuniversitario. Se desarrolló una reunión y se obtuvo un grupo de criterios relacionados con las exigencias que cumplen los talleres metodológicos que propiciarán su preparación. Así como las opiniones recogidas por diferentes vías a los directores implicados en su instrumentación, para seleccionar los temas que debían ser abordados en los diferentes talleres que se realizarían.

Sugerencias para el desarrollo de los talleres a aplicar.

La propuesta de talleres que se expone, parte de la determinación de las necesidades que poseen los directores, ya identificadas anteriormente y teniendo en cuenta sus características. Las actividades que integran la propuesta para la preparación están concebidas para ser aplicadas por la vía de talleres que serán desarrollados en la preparación de directores de preuniversitarios. Los talleres se caracterizan por propiciar el empleo de técnicas y vías para la reflexión y el intercambio colectivo de modo que le imprima energía, rapidez e intensidad a la preparación de los directores sobre diversos temas y habilidades de interés para su mejor preparación. Desde esta perspectiva, cuentan con:

- Espacios para la ejecución práctica de cómo revisar la ejecución del presupuesto, el control a los inventarios, activos fijos tangibles y nóminas, los documentos que se deben elaborar en la institución escolar y que con frecuencia presentan dificultades.
- La aplicación del programa del director en la institución escolar hacia el área económica.
- La dirección de los talleres que se proponen va a estar a cargo de la jefa del Departamento de Contabilidad, así como el autor que actuarán como coordinadores o facilitadores por ser los que mayor experiencia posean en la problemática a debatir.
- Deben ser conducidos en un ambiente informal y lo suficientemente dinámico y flexible para ajustarse a las necesidades que se presenten. Este facilitador es la persona clave para integrar a los participantes del taller, de modo que éstos jueguen

papeles activos en la discusión de los problemas y las propuestas de soluciones en correspondencia con la experiencia y preparación de los mismos.

Los facilitadores del taller deben evaluar constantemente el avance de este para, en caso de que en algún momento se haga tedioso por cualquier razón o aburrido, sea capaz de introducir un material nuevo para estimular al grupo, así como modificar el orden de presentación de materiales o de los debates según las necesidades específicas de los participantes. El conductor puede auxiliarse de otras personas con más experiencia en el cargo, de invitados especiales, de especialistas e investigadores en el campo de la materia a tratar, de forma que se logre que el debate sea lo más objetivo, profundo y enriquecedor posible.

2.3 Estructuración de la propuesta de talleres

Título *Una propuesta de talleres metodológicos para la preparación en el área económica, a directores de la Educación Preuniversitaria*

Antecedentes: Se desarrollan atendiendo a la insuficiente preparación que poseen los directores en el área económica específicamente en elementos de contabilidad y aseguramiento técnico material.

Total de horas: 48 horas.

Coordinadores: MSc Guillermina Bárbara Veloz Hernández

Lic. Olga L Reyes Espino

Lic. Luis Villazón Hernández

Fecha de inicio: Noviembre de 2009

Fecha de terminación: Abril de 2010.

Fundamentación.

El desarrollo de talleres metodológicos como forma de organización de la superación profesional constituye un espacio fructífero para el intercambio entre los directores en torno a la búsqueda de las mejores prácticas y soluciones innovadoras con relación a la actividad de dirección. Los talleres metodológicos serán desarrollados a través de la creación de un espacio participativo y de colaboración, abierto y de confianza que permita la reflexión, el análisis, la argumentación, así como la confrontación de saberes y experiencias con relación a la práctica educativa, de forma que se promueva un

crecimiento profesional y personal evidenciado en el empleo de los conocimientos, habilidades y manifestaciones de actitudes desarrolladas en el proceso de preparación para asumir con éxito las funciones que desempeñan.

Objetivo general: Contribuir a la preparación de los directores de preuniversitario en el área económica con mejores prácticas y experiencias para utilizarlas en la gestión de dirección.

Objetivos específicos:

- Analizar las ideas básicas para controlar el presupuesto, el uso que se le debe dar y los análisis que se realizan en los centros para que efectúen el control de forma eficiente.
- Demostrar cómo se trabaja con el subsistema de caja y banco, a través del intercambio y la revisión de documentos para lograr una adecuada preparación de los directores de preuniversitario para que realicen su gestión de dirección.
- Demostrar cómo se trabaja con el subsistema de inventario, a través del intercambio para lograr una adecuada preparación de los directores de preuniversitario.
- Ejemplificar cómo controlar los documentos que respaldan el control de los Activos Fijos Tangibles para su revisión en las visitas
- Demostrar a los directores de preuniversitario cómo realizar la verificación a las nóminas para su verificación en las visitas.
- Analizar con los directores de preuniversitario en la correcta aplicación de las normas establecidas para la distribución de los recursos destinados al curso escolar.

La selección de los contenidos para los talleres:

La propuesta cuenta con 6 talleres, por considerarlos suficientes para tratar los temas propuestos con la aplicación del enfoque participativo-reflexivo. En sentido general se partió de:

- Las necesidades detectadas como parte de la práctica profesional en las diferentes visitas de control efectuadas, así como por los instrumentos aplicados.
- Luego del muestreo de los documentos rectores para la preparación de los directores de preuniversitario se escogió, entre las dimensiones que se sugieren tener en cuenta, los que tienen que ver con la preparación económica.

- Como resultado de la indagación con los propios directores tomados como muestra y en los dos talleres iniciales con el propósito de hacer más participativa la propuesta.

Plan Temático:

Temas	Título	Horas lectivas	Horas no lectivas	Total
1	Uso del presupuesto y su control en la institución educativa.	4	4	8
2	Subsistema de Caja y Banco	4	4	8
3	Subsistema de inventario	4	4	8
4	Subsistema de Activos Fijos Tangibles	4	4	8
5	Subsistema de Nóminas	4	4	8
6	Normas establecidas para la distribución de los recursos.	4	4	8
Total		24	24	48

Orientaciones metodológicas.

Para el desarrollo del contenido se desarrollarán 6 talleres de 4 horas/clases cada uno.

En el desarrollo de los talleres se proponen tres momentos:

I. **Momento de apertura.** Se presenta el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo; se recogen criterios acerca de la preparación realizada; se toman las expectativas de los participantes; se dan a conocer las reglas del trabajo en grupo; entre otros.

II. **Momento de desarrollo.** Amplio debate crítico y creativo del grupo. Se comparten las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas y soluciones innovadoras. Se sigue una dinámica de reflexión que va de la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa, y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborado.

III. **Momento de cierre.** Se valoran y recuperan los mejores aciertos, propuestas y soluciones; se atiende la satisfacción de las expectativas y se orienta el próximo taller.

Evaluación. Se realizará de forma sistemática a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que evidencie cada participante.

Se escogió el taller metodológico por ser la forma que propicia el intercambio grupal, la vinculación de la teoría con la práctica, la crítica reflexiva y el trabajo cooperado de los integrantes. Es la forma idónea para hacer más dinámica dicha preparación.

Los talleres metodológicos se organizaron a partir de cuatro ideas básicas: el tratamiento teórico del tema, la discusión como espacio para tomar decisiones conjuntas, espacio para elaborar y construir y el análisis de los resultados.

Los talleres metodológicos se aplicaron en la preparación que se desarrolla por el Departamento de Contabilidad y Aseguramiento Técnico Material de la Dirección Municipal de Educación.

La dirección de los talleres metodológicos estuvo a cargo de la jefa del Departamento de Contabilidad, Inspectora Integral, el Metodólogo Inspector de Aseguramiento Técnico Material autor del trabajo, que actuaron como coordinadores o facilitadores. El autor del trabajo, al asumir en esta investigación utiliza los talleres como forma de preparación de los directores de preuniversitario, considera necesario aclarar que su conceptualización como "...el tipo de trabajo docente-metodológico que tiene como objetivo debatir acerca de una problemática relacionada con el proceso de formación y en el cual los directores presentan experiencias relacionadas con el tema tratado" está definida en el Artículo 38 de la Resolución No. 119/2008 del Ministro de Educación y la Resolución 150 del 2010.

Lo que indica que al asumirlo como forma organizativa para este fin, implica trascender necesariamente el concepto de taller metodológico, pues al adoptarse esta forma organizativa se persigue asegurar un espacio para el debate y la reflexión entre los directores lo que de hecho propicia una eficaz forma de elevación del nivel científico-metodológico de los integrantes que participan en los mismos. Asimismo ofrece las posibilidades para imprimir el dinamismo que se pretende en la preparación de los directores. Los talleres metodológicos propician informar y motivar el desarrollo de capacidades, para corregir actitudes, para consolidar nuevas visiones y permitirles desarrollar sus funciones dentro de las visitas de control.

El desarrollo educacional alcanzado en los últimos años ha permitido el desarrollo de talleres metodológicos como forma de realizar el trabajo, a partir de las necesidades de los directores, de la aparición de nuevos enfoques pedagógicos y del necesario debate y reflexión que debe desarrollarse en los colectivos docentes, u otros escenarios de preparación, basado fundamentalmente en el espíritu cooperador que debe caracterizarlos.

Por su naturaleza, esta forma de organización docente requiere alta creatividad y que exista experiencia teórica o práctica de los participantes en su proceso de aprendizaje para poder abordar la realidad estudiada de forma efectiva de manera tal que sirva de retroalimentación y de fundamento para su perfeccionamiento profesional.

Constituye una experiencia de trabajo metodológico grupal que admite la participación de diversos docentes como lo requiere el problema que se aborda en esta investigación. Se puede planificar de acuerdo con las necesidades reales del grupo de directores hacia el que va dirigido toda vez que: Aborda una problemática en su connotación teórica y práctica a la vez e integra y complementa al resto de las formas típicas del trabajo metodológico.

La propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los directores ofrece las mayores posibilidades de aplicación a partir del conjunto de información que se ha obtenido desde el diagnóstico inicial. Y sobre esta base se ha planteado como vía de solución diferentes talleres metodológicos al finalizar se alcanza una transformación y de hecho una depuración de la técnica pedagógica a la hora de controlar el área económica en las visitas de control.

Debe explicarse en este caso que en la propuesta de talleres metodológicos se tratan aspectos que comprenden los relacionados con la contabilidad y el aseguramiento técnico material se ofrece una profunda panorámica acerca del tema.

La propuesta de talleres metodológicos está dirigida a la preparación de los directores, en esta forma de organización se pretende lograr la integración de la teoría con la práctica, como instancia pedagógica donde el dinamizador y los participantes analizan conjuntamente problemas específicos, en este se propicia un ámbito de reflexión y de acción, es aquí donde se promueve el aprender a aprender a hacer y a ser, se facilita que los participantes sean creadores, es donde se promueve la reflexión y el debate. Este se rige por cuatro etapas que son: La preparación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento mediante diferentes acciones, también se enseña a pensar activamente, desarrolla capacidades de cooperación e intercambio, la reflexión acción y aprovecha al máximo las experiencias de todos con el fin de transformar condiciones de la realidad.

Con esta propuesta de talleres metodológicos se propone poner en manos de los directores de preuniversitario del municipio de Cumanayagua los contenidos

relacionados con la Contabilidad y el Aseguramiento Técnico Material , adaptados al nivel de los mismos, se presenta una propuesta de talleres dirigido a la preparación de los directores, para que así puedan controlar esta área de forma eficiente.

A continuación se proponen algunas consideraciones de carácter organizativo y metodológico que ayudaron a garantizar la calidad de las acciones que en el presente trabajo se establecen:

1. Los talleres deben ser conducidos por el personal especializado del área económica que mayor experiencia y preparación poseen en los temas que serán debatidos en los mismos.
2. En todos los casos debe darse una previa preparación a los profesores que realizarán la conducción de los talleres, para que su autopreparación la realicen a partir de haber recibido cierto nivel de actualización sobre los temas que serán abordados.
3. El desarrollo de los talleres debe realizarse, siempre que sea posible, en horarios destinados a la preparación de los directores de preuniversitario.
4. La organización de los locales, tanto para el trabajo en equipos como para el debate colectivo final, debe posibilitar que se puedan sentar en círculo, ello estimulará la participación activa de los directores.
5. Las bibliografías que se requieran para la autopreparación de los participantes en los talleres deben estar ubicadas lo más concentradas posibles en un lugar determinado de los centros de información municipal.
6. En cada sesión del taller metodológico debe designarse a un participante para que redacte los acuerdos, propuestas e ideas enriquecedoras que surjan como resultado del mismo y que puedan ser útiles para reflexiones posteriores en función de elevar la eficiencia y eficacia de la aplicación de la preparación que se aplica.

Concepción de los talleres metodológicos

Se orienta desde la reunión de preparación de los cuatros directores de preuniversitario a través del cual se obtuvo un grupo de criterios relacionados con las exigencias que cumplen los talleres metodológicos, los cuales propiciarán su preparación. Partir del diagnóstico del nivel de preparación en el área económica de los directores a quienes va dirigido. Prepararlos en el dominio del área económica, la contabilidad y el aseguramiento técnico material como tema imprescindible para lograr un correcto

desempeño de sus funciones en correspondencia con las prioridades del Ministerio de Educación.

Resultan significativamente prácticos para los directores de la educación preuniversitaria, se precisa la necesidad de apropiarse de los contenidos y procedimientos para el control del área económica como soporte principal dentro del ambiente económico, así como opiniones recogidas por diferentes vías a los directores implicados en su instrumentación, para seleccionar los temas que debían ser abordados en los diferentes talleres que se impartirían. Además se revisaron trabajos científicos de maestrías y diplomas que de una forma u otra se relacionaban con la preparación a directores como problema actual.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el primer taller metodológico:

Realizar un estudio de las resoluciones y documentos para dar respuesta a las siguientes interrogantes.

- Etapas por la que transita el presupuesto.
- Normativas para el control del presupuesto.

Bibliografía

Resolución 188-2007. Etapas por las que transita el presupuesto.

Resolución 4-2007. Normativas para el control del presupuesto.

Resolución 31-2008. Normativas para la liquidación del presupuesto.

Resolución 290-2006. Establece recomendaciones para el registro contable de los gastos presupuestarios.

Orientaciones para fortalecer el control de los recursos materiales y financieros en el sector educacional 2005, p1-28

Taller 1:

Tema 1. Uso del presupuesto y su control.

Objetivo: Analizar las ideas básicas para controlar el presupuesto, el uso que se le debe dar y los análisis que se realizan en los centros para que efectúen el control de forma eficiente.

Contenidos:

- Concepto de presupuesto

- Etapas del presupuesto.
- Análisis del presupuesto en las reuniones del sistema y en los colectivos laborales.

Método: discusión

Medios: Documentos legales del presupuesto, actas de consejo de dirección de los cuatro preuniversitarios del municipio, actas de reunión de afiliados del sindicato, Computadora.

Recomendaciones para el desarrollo del Taller:

En el primer momento: la profesora planteará el objetivo general del sistema de talleres y del encuentro, además escuchará opiniones sobre este tema. Seguidamente destacará la importancia de la preparación de los directores en el área económica, dará una explicación de la importancia que tiene el que el estudio de la asignación del presupuesto que desde el nivel nacional constituye una prioridad de la dirección del país para elevar la actividad educacional y garantizar niveles más altos de acceso al sistema y la calidad de los egresados.

Este municipio cuenta con un total de presupuesto \$25 284.400 en el año 2009. Los gastos de personal se incrementan y la causa fundamental del aumento está asociada al incremento salarial aplicado al personal docente y no docente en más de \$450.000 cada mes. Se debatirá sobre el trabajo independiente el concepto de presupuesto las etapas por las que transita el mismo y cómo chequearlo en los centros de gasto.

En el segundo momento: se divide el grupo en 2 equipos, el primer equipo analizará las actas del consejo de dirección (**Anexo 2**) y el segundo las de la reunión de afiliados (**Anexo 4**) donde se revisará el orden del día y a partir de aquí se valorará el análisis que se realiza en cada una de ellas del gasto del mes por partidas, elementos y subelementos correspondientes. Se resumirá las dificultades que se detecten y entre los miembros del equipo se analizará las causas de las deficiencias.

Se orienta una segunda actividad dedicada a constatar en la oficina de economía del centro Carlos Roloff el documento emitido por la Dirección Municipal de Educación que notifica el presupuesto. El primer equipo revisará las partidas, elementos y subelementos si se cumple en el mes los gastos previstos o hay sobregiros y la correspondencia de este con lo analizado en el Consejo de dirección. El segundo equipo revisará el gasto promedio por alumno y comparará los ingresos que ha

efectuado el centro, se constatará la información que sobre este tema poseen los trabajadores y alumnos.

En el tercer momento: se realizarán las reflexiones del estudio realizado a los documentos y se debatirán las regularidades, se pedirá opinión sobre las indicaciones que se proponen para que la estructura de dirección le de solución, se escucharán todas las propuestas y se decidirá cómo elaborar la indicación más adecuada, de esta forma todos los directores aprenderán a buscar con intencionalidad el cumplimiento de lo indicado con relación al presupuesto.

Se evaluará el dominio teórico demostrado en los análisis y en la propuesta de solución de las deficiencias detectadas en la práctica. Por la pertinencia en la solución a los problemas planteados a cada equipo.

Evaluación: oral y escrita.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo taller metodológico.

- Realizar un muestreo a la caja municipal y verificar cómo se realiza el depósito de comedor de los centros, estudiar los documentos que norman el subsistema de la caja y banco, muestrear los vales emitidos.
- Preparar resumen para el debate en el próximo taller.

Bibliografía:

Resolución 324-1994 Banco Nacional de Cuba. Establece las regulaciones sobre la tenencia y manipulación del dinero en efectivo.

Resolución 245-2008 del Banco Central de Cuba. Reglamento de la ejecución de los cobros y pagos.

Taller 2

Tema 2: Subsistema de caja y banco

Objetivo: Demostrar cómo se trabaja con el subsistema de Caja y Banco, a través del intercambio y la revisión de documentos para lograr una adecuada preparación de los directores para que realicen las visitas.

Contenidos:

- Las principales operaciones contables del subsistema de Caja y Banco.
- Los documentos específicos de este subsistema.

- Los objetivos de la confección cada documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio.
- Las especificidades a tener en cuenta para el trabajo con el subsistema de Caja y Banco dando cumplimiento a las indicaciones del control interno.
- El control los ingresos por los diferentes conceptos (Comedor, Círculo Infantil, Seminternado, Fuerza Laboral Estudiantil, Idioma).

Método: Discusión

Medios: Pizarra, textos relacionados con el tema y computadora. La Caja de La Dirección Municipal

Recomendaciones para el desarrollo del taller.

En el primer momento se revisará el estudio independiente y se comprobará a través de la exposición de los directores la preparación que adquirieron del estudio de los componentes de este subsistema. **(Anexos 8, 9)**

En el segundo momento del taller se dividirá el grupo en 2 equipos para realizar las actividades prácticas. Un equipo revisará en la caja de la Dirección Municipal de Educación los vales de Comedor, Círculo Infantil, Seminternado, Fuerza Laboral Estudiantil, Idioma, lo referido a los ingresos depositados el otro equipo realizará el conteo físico del efectivo, se comprobará la correspondencia entre lo informado en vales y el efectivo en caja.

Los dos equipos de trabajo expondrán de forma práctica lo relacionado con la revisión de los vales de pago y el conteo efectivo general contenidos a verificar en el programa de visitas sobre este tema.

Posteriormente teniendo presente lo antes expuesto se propiciará el debate acerca de los objetivos específicos y los conceptos básicos. Discusión reiterada, en este momento el especialista profundizará en la importancia que tiene conocer estos documentos para realizar cualquier trabajo relacionado con el control a la caja de la Dirección Municipal o de los centros de pagos.

En el tercer momento se realizarán las conclusiones del taller metodológico mediante una valoración realizada por los participantes, dirigidos a la importancia de estos conocimientos. Se analiza con los participantes los resultados del taller, se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la próxima actividad y

se precisan los elementos fundamentales que no deben faltar en las anotaciones que se recojan como incidencias en su desarrollo.

Evaluación: oral y escrita.

Estudio independiente:

Revisar en un centro seleccionado el control de los inventarios.

¿Cuáles son las principales operaciones contables del subsistema de inventario?

¿Cuáles son los documentos específicos de este subsistema?

¿Cuáles son los documentos específicos de este subsistema para el Ministerio de Educación?

Bibliografía:

Resolución 12-2007.Ministerio de Finanzas y Precios. Establece los datos de uso obligatorio de los modelos asociados al subsistema de inventario.

Manual de procedimientos para la escuela.

Taller 3:

Tema 3: Subsistema de inventario

Objetivo: Demostrar cómo se trabaja con el subsistema de inventario, a través del intercambio para lograr una adecuada preparación de los directores.

Contenidos:

- Las principales operaciones contables del subsistema de inventario.
- Los documentos específicos de este subsistema para el Ministerio de Educación (9.09) modelo que recoge los medios entregados a cada estudiante y trabajador.
- Con qué objetivo se confecciona este documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio.
- Las especificidades atender en cuenta para el trabajo con el subsistema de inventario dando cumplimiento a las indicaciones del control interno.

Método: Discusión

Medios: Locales del centro Carlos Roloff (Secretaría y Biblioteca), documentos relacionados con el tema y computadora

Recomendaciones para el desarrollo del taller.

El primer momento se dedicará a la revisión del estudio independiente de la clase anterior lo que servirá de base para introducir los nuevos contenidos. En este caso se

tomará en cuenta la importancia de conocer el tema, se aprovechará al máximo lo expuesto por cada uno de los participantes, lo cual servirá de base para el debate posterior.

A partir del intercambio realizado en la revisión del estudio independiente se da a conocer a los participantes el tema y los objetivos del taller. Seguidamente se define la estructura organizativa y la planificación estratégica que define la misión y objetivos de trabajo.

A continuación se profundizará en lo relacionado con el tema para elevar la competencia profesional, en este momento del taller se centrará el debate en la importancia de este tema.

En el segundo momento del taller se dividirá el grupo en dos equipos y profundizarán en el análisis de los documentos que rigen los inventarios.

Comprobación de la existencia física del número de inventario de cada medio que se encuentra en el local seleccionado y se verificará la correspondencia con el modelo SC 1-07 que establece el control de todos los medios existentes en el centro.

Comprobación en el centro de los 9-09, modelo que establece el control de los medios entregados, su actualización y los requisitos que debe cumplir su llenado.

Para la realización de cada actividad se le ofrecerá un tiempo prudencial a cada equipo para que desarrollen sus actividades y luego se propiciará el debate donde cada equipo da a conocer sus reflexiones acerca de sus temáticas y los demás realizan la oponentencia.

Discusión reiterada (en esta no se dejará de puntualizar la importancia de la conciliación entre los vales de solicitud al almacén los de salida con los 9-09, modelo que establece el control de los medios entregados)

En el tercer momento se realizarán las conclusiones del taller donde se desarrollará mediante una valoración realizada por los participantes, dirigidos a la importancia de estos conocimientos, la detección de las dificultades. Se trabaja con las ideas que aportan los directores para elaborar las indicaciones que se deben dejar ante los problemas detectados. Se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la próxima actividad y se precisan los elementos

fundamentales que no deben faltar en las anotaciones que se recojan como incidencias en su desarrollo.

Evaluación: oral y escrita.

Estudio independiente:

Se realizará el estudio de documentos y resoluciones para responder las siguientes interrogantes.

¿Cuáles son las principales operaciones contables del subsistema de Activos Fijos Tangibles?

¿Cuáles son los documentos específicos de este subsistema?

¿Conoces con qué objetivo se confecciona cada documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio

Bibliografía:

Resolución 10-2007 Ministerio de Finanzas y Precios. Datos de uso obligatorio de los modelos asociados a este subsistema.

Resolución 20-2009 Ministerio de Finanzas y Precios. Normativas para la instrucción, procesamiento y cancelación de expedientes por pérdidas y faltantes de recursos.

Resolución 446-2002. Ministerio de Finanzas y Precios. Procedimientos a seguir para el movimiento de activos fijos tangibles.

Decreto Ley 249-2007 Consejo de Estado. Procedimientos para determinar y exigir la responsabilidad material a los trabajadores de todas las categorías educacionales, funcionarios y dirigentes.

Manual de procedimientos para la escuela.

Taller 4:

Tema 4: Subsistema de Activos Fijos Tangibles

Objetivo: Ejemplificar cómo controlar los documentos que respaldan el control de los activos fijos tangibles para su revisión en las visitas

Contenidos:

- Las principales operaciones contables del subsistema de Activos Fijos Tangibles.
- Los documentos específicos de este subsistema.

- Los objetivos para la confección de cada documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio.
- Las especificidades a tener en cuenta para el trabajo con el subsistema de Activos Fijos Tangibles dando cumplimiento a las indicaciones del control interno.

Método: Discusión

Medios: Preuniversitario Carlos Roloff (Laboratorio de Computación y un dormitorio de estudiantes), textos relacionados con la temática y computadora.

Recomendaciones para el desarrollo del taller.

En el primer momento se motivarán a los compañeros con un ejercicio práctico, cada uno seleccionará en activo del local seleccionado, verificará el número de inventario si lo tiene o no, continuará con el debate de las preguntas de trabajo independiente, donde se aprovecha la oportunidad para evaluar los conocimientos teóricos de los directores sobre el tema.

En el segundo momento. Se le entrega una tarjeta a cada director con un área del centro para revisar el número de inventario y su correspondencia con los activos fijos tangibles del local y su conciliación con el modelo SC-1-07(control de todos los medios existentes en el centro), se verificará que exista el acta de responsabilidad material firmada por el responsable del local. **(Anexo 10)**

Se verificará en el plan de prevención del centro las acciones que existen para el control y la prevención de estos activos fijos.

Tercer momento: Se realizarán las conclusiones del taller donde se desarrollará mediante una valoración realizada por los participantes, dirigidos a la importancia de estos conocimientos, la detección de las dificultades. Se trabaja con las ideas que aportan los directores para elaborar las indicaciones que se deben dejar ante los problemas detectados. Se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la próxima actividad y se precisan los elementos fundamentales que no deben faltar en las anotaciones que se recojan como incidencias en su desarrollo.

Evaluación: oral y escrita

Estudio independiente:

Un equipo Revisará de las nóminas del mes de diciembre de 2009 y otro la de enero de 2010 del centro Carlos Roloff.

Revisión de la plantilla: Modelo P2 (Plantilla de cargos y ocupaciones, nomenclatura) y P4 (Plantilla de cargos y ocupaciones con nombres apellidos y salario de cada trabajador). Establecer las regularidades.

Taller 5

Tema 5: Subsistema de Nóminas.

Objetivo: Valorar con los directores como realizar la verificación a las nóminas para su verificación en las visitas.

Contenidos:

- Las principales operaciones contables del subsistema de Nóminas.
- Los documentos específicos de este subsistema.
- Los objetivos para la confección de cada documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio.
- Las especificidades atender en cuenta para el trabajo con el subsistema Nóminas dando cumplimiento a las indicaciones del control interno.
- Las consideraciones que se deben tener en cuenta en este subsistema y que guardan relación con el control interno.

Método: Discusión.

Medios: Nóminas del preuniversitario Carlos Roloff, Computadora.

Recomendaciones para el desarrollo del taller.

Primer momento: La revisión del estudio independiente de la clase anterior servirá de base para introducir los nuevos contenidos.

En la revisión del estudio independiente cada equipo expone y da a conocer las deficiencias detectadas, se debaten las regularidades encontradas, luego se propone el tema y los objetivos del taller.

En el segundo momento: Se realiza la actividad práctica, se divide el grupo en dos equipos, un equipo se dedicará a revisar el P2 (Plantilla de cargos y ocupaciones, nomenclatura) con la correspondencia de plazas en el P4 (Plantilla de cargos y ocupaciones con nombres apellidos y salario de cada trabajador), se comparará con el

control periódico de la asistencia del mes y con las hojas de firmas del mes de diciembre y enero.

El otro equipo se dedicará a revisar las nóminas, los aspectos a tener en cuenta para su revisión: el nombre de cada trabajador en la nómina, si hay correspondencia en las firmas de los trabajadores en el control de asistencia diaria y con la que aparece en la nómina del pago, si las personas que realizan, revisan, contabilizan y aprueban las nóminas firman y existe contrapartida. También se revisará el Plan de Prevención del centro para constatar las acciones preventivas para este aspecto por lo vulnerable que es. Se colegia entre los miembros del equipo las regularidades que se constatan en la revisión.

En el tercer momento: Se realizarán las conclusiones del taller donde se desarrollará mediante una valoración realizada por los participantes de la tarea asignada, luego se debate con varios criterios la importancia de éstos conocimientos, la detección de las regularidades, la existencia o no de violaciones. Se trabaja con las ideas que aportan los inspectores para elaborar las indicaciones que se deben dejar ante los problemas detectados. Se realiza el resumen de la actividad, se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la autopreparación individual en documentos que norman este subsistema.

A continuación se precisan los elementos fundamentales que no deben faltar en las anotaciones para trabajarlas en próximas preparaciones de directores.

Se orienta el estudio del próximo tema sobre las normas de distribución de los recursos

Evaluación: oral y escrita

Estudio Independiente

Revisar las firmas autorizadas para solicitar y sacar recursos del almacén.

Chequear actas de responsabilidad material del personal que controla recursos.

Revisar plan individual del director, administrador para corroborar actividades a desarrollar en el área económica.

Bibliografía:

Manual de normas para la distribución de los recursos destinados al curso escolar 2008-2009.

Taller 6.

Tema 6: Normas establecidas para la distribución de los recursos.

Objetivo: Explicar las normas de distribución destinados a los recursos de la base material de estudio de vida y especializada.

Contenidos:

Aplicación de normas de distribución en alumnos y docentes.

Distribución de base material de estudio según lo normado.

Distribución de base material de vida según lo establecido.

Recepción, vales de solicitud, vales de salida y destino final (909).

Procedimiento contable hasta el destino final y las vías de control. (Día del libro, control al 10% de los recursos, aplicación de la guía de control interno).

Método: Discusión.

Medios: Documento sobre Normas para la distribución de los recursos destinados al curso escolar 2008-2009, IPVCE Carlos Roloff y Computadora.

Recomendaciones para el desarrollo del taller.

En el primer momento: La revisión del estudio independiente de la clase anterior servirá de base para introducir los nuevos contenidos. Cada equipo expone y da a conocer las deficiencias detectadas, se debate y reflexiona sobre las regularidades detectadas, luego se propone el tema y los objetivos del taller. Todo esto partió de la revisión del estudio independiente de cada equipo.

En el segundo momento: Se realiza la actividad práctica, se divide el grupo en dos equipos, un equipo se dedicará a la aplicación de normas de distribución en alumnos y docentes, Distribución de base material de estudio según lo normado y Distribución de base material de vida según lo establecido.

El otro equipo se dedicara a revisar recepción, vales de solicitud, vales de salida y Procedimiento contable hasta el destino final (909) y las vías de control. (Día del libro, control al 10% de los recursos, aplicación de la guía de control interno).

En el tercer momento: Se realizarán las conclusiones del taller donde se desarrollará mediante una valoración realizada por los participantes de la tarea asignada, luego se debate con varios criterios la importancia de éstos conocimientos, la detección de las regularidades, la existencia o no de violaciones Se trabaja con las ideas que aportan los

directores para elaborar las indicaciones que se deben dejar ante los problemas detectados. Se realiza el resumen de la actividad, se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la autopreparación individual en documentos estudiados.

Para concluir se aplicó la técnica (PNI): positivo, negativo, interesante, donde nuevamente quedó demostrado la efectividad de la propuesta de talleres expuesto por el autor del trabajo.

2.4 Implementación de la propuesta de talleres.

La propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los directores de la educación preuniversitaria fue aplicada según lo convenido inicialmente por el equipo del área económica.

Los talleres metodológicos fueron desarrollados con carácter oficial durante los meses de noviembre-abril del curso escolar 2009-2010, los días de preparación de los cuadros a nivel municipal, 8 horas mensuales de duración, según planificación y el preuniversitario Carlos Roloff como una sesión complementaria, donde se tallereó con todos los directores, no solo, los resultados de los talleres, sino que se le demostró de forma práctica como realizar un correcto control al área económica específicamente en contabilidad y aseguramiento técnico material.

Los talleres metodológicos seleccionados para la preparación de los directores en Contabilidad y aseguramiento técnico material han sido divididos en seis talleres: Un primer taller donde se le da tratamiento a los contenidos que norman el presupuesto, un segundo al subsistema de caja y banco y los documentos que la amparan legalmente, un tercer taller donde se trabaja el subsistema de inventario, un cuarto taller en el subsistema de activos fijos tangibles, un quinto taller dirigido a subsistema de nóminas, el 6to taller sobre normas establecidas para la distribución de los recursos.

Se considera que éstos son los elementos que se deben tener en cuenta para lograr una correcta preparación de los directores, los cuales deberán tratarse con creatividad, la propuesta de talleres cuenta con una bibliografía amplia para la auto- preparación.

Los talleres metodológicos al ser escogidos para la preparación de los directores en contabilidad y aseguramiento técnico material constituyen una herramienta de trabajo al ejecutar el control, por ser una forma idónea y reunir las características ya expuestas en

epígrafes anteriores deberán cumplir la *metodología* que se expone a continuación:

1.- Autopreparación previa de cada participante de manera individual sobre el tema: Se considera que al propiciar la preparación previa para los talleres se están creando las condiciones para que los debates sean más participativos y se deja tiempo a la reflexión sobre temas ya estudiados, fundamentalmente a la ejecución práctica y solución de problemas. Desarrollar el contenido desde la búsqueda y procesamiento independiente de la información que necesita, utilizando la bibliografía actualizada, lo que permite llegar a un proceso consciente, sistemático, organizado, autocontrolado de la actividad independiente que movilice el desarrollo.

2.- Explorar el conocimiento que poseen los participantes sobre el tema que se está tratando en el taller: se toma como punto de partida lo estudiado con anterioridad, para ello se ha orientado los temas, bibliografía y algunas tareas específicas relacionadas con estos.

El facilitador debe diagnosticar el dominio que tienen los participantes del contenido del tema que se tratará y sus vivencias en relación con el mismo. Esto es fundamental para el correcto desarrollo del taller.

3.- Contrastación de las definiciones que son claves en el tratamiento del tema: Cada taller, en su primer momento cuenta con una sección para trabajar con las definiciones de los conceptos que son claves para el desarrollo del mismo; entre ellos: área económica, contabilidad, presupuesto, caja y banco, inventario, activos fijos tangibles nominas, entre otros. Estos se localizan y estudian durante la autopreparación.

4.- Identificación de las barreras que encuentra cada director para desempeñar su actividad de control, relacionada con el tema que se está tratando: Durante los talleres dedicados a que los integrantes, tanto en equipos como en plenaria identifiquen y expongan con espontaneidad las barreras que consideran presentar, respecto al tema que se está abordando en el mismo. Este resulta un ejercicio vital para la comprensión de los problemas y la necesidad del cambio.

5.- Socialización sobre aquellas experiencias positivas entre los presentes que tienen que ver con la práctica profesional relacionada con el tema: Esta actividad como la anterior también ayuda a imprimir la energía y activismo que se pretende con el taller, pues las experiencias positivas en la solución de las situaciones o problemas de la

práctica profesional relacionadas con el tema contribuyen a la modelación de lo más acertando, tanto para enriquecer la reflexión como la actividad práctica. Aquí se aconseja listar lo aportado por los presentes en estos dos pasos anteriores que servirán para llegar al próximo.

6.-Elaboración de regularidades teórico-prácticas a partir del consenso de todos los participantes: A partir de las cuestiones analizadas anteriormente se elaboran las regularidades de los contenidos teóricos y las reflexiones sobre la práctica, lo que permitirá a un nivel de concreción y objetividad en el dominio de lo tratado.

7.- Demostración de actividades prácticas de los aprendizajes y el desarrollo de habilidades intelectuales y prácticas adquiridas durante el taller: “aprender a hacer; aprender a ser”. Los talleres metodológicos propiciarán como actividades indispensables la revisión de documentos y acciones con un enfoque correctivo y desarrollador a partir de la experiencia y socialización de los aprendizajes y la experiencia, así como de la modelación de estos.

8.- Autoevaluación y proyección de los niveles de ayuda: Es de gran utilidad que cada integrante autoevalúe su desempeño durante el taller y en los aprendizajes realizados acerca de los temas tratados para, a partir de ese criterio accionar con los diferentes niveles de ayuda que requiera cada cual para adquirir la preparación que se aspira.

Para la implementación de la presente propuesta de talleres metodológicos de preparación de los directores de preuniversitarios, se inició con la **etapa de negociación** a través del autor con la jefa del Departamento de Contabilidad y con el resto de los directores, en el cual se establecieron todas las cuestiones de carácter organizativo que debían seguirse para que este proceso no trajera consecuencias desfavorables al desarrollo normal de las actividades del mismo. En ese despacho se precisaron los temas con los que se trabajaría, se fundamentó la selección de los profesores del Departamento de Contabilidad y Aseguramiento Técnico Material que conducirían los diferentes talleres metodológicos, se previeron los horarios en que se desarrollarían, tanto la preparación de los que conducirían los talleres, como del desarrollo de éstos, de manera que en un período de no más de seis meses para que se pudieran apreciar los resultados iniciales en la práctica de las visitas.

Durante la **etapa organizativa** también se analizó con detenimiento las condiciones

indispensables que debían reunir los locales y el centro que se emplearían para las referidas preparaciones, cuestiones en las que se recibió el apoyo de todos los implicados.

La **etapa preparatoria** incluyó la selección de los temas que servirían de marco para iniciar el proceso, se desarrolló un seminario con los conductores de los talleres referidos, abordándose las características de éstos y las aspiraciones que se proponen, se escucharon sus necesidades y se les dieron todas las facilidades para el desempeño exitoso de la nueva misión, la cual asumieron con responsabilidad y sentido de pertenencia. Se les facilitaron los recursos y bibliografía necesaria para su auto preparación y se analizó con ellos, las orientaciones con suficiente antelación, el contenido que se trabajaría en cada uno para que pudieran realizar una adecuada autopreparación, condición indispensable para garantizar el éxito y los resultados esperados.

La evaluación de los resultados de las actividades desarrolladas se efectuará desde el mismo momento de su aplicación, tomando como referencias la calidad de las reflexiones en cada debate y las habilidades mostradas en las actividades prácticas. Deberá auxiliarse de los indicadores utilizados con este fin.

A continuación se explica el desarrollo de los mismos:

Taller 1: Lo conduce la jefa del Departamento de Contabilidad Lic Olga Lidia Reyes Espino está dirigido al conocimiento de los documentos legales que rigen el presupuesto y cómo se ejecuta, las formas para controlarlos en los centros de gasto.

Se realiza una actividad práctica con las actas de los consejos de dirección de tres preuniversitarios y de las reuniones de afiliados en el IPVCE Carlos Roloff constatando el análisis que se realiza por meses con el uso del presupuesto y la ejecución de este, el análisis que se realiza en el Consejo de Dirección y el conocimiento que poseen los trabajadores del mismo. En una segunda actividad se realiza la revisión del presupuesto a partir de la notificación por partidas, elementos y subelementos y el gasto promedio por alumno y compararlo con los ingresos del mes. Se determinan las regularidades y se debate la forma de dejar las indicaciones para solucionar las dificultades

Taller 2. Dirigido a los documentos que norman el subsistema de caja y banco, fue conducido por la jefa del departamento de contabilidad del municipio Lic. Olga Lidia

Reyes. Para el desarrollo del mismo se había concebido el trabajo en equipos, es decir los participantes tenían orientado el tema a tratar elemento este que sirvió de auto preparación para el desarrollo de este taller, se inició a partir de las condiciones creadas inicialmente se comienza explorando acerca de la preparación que traían para el desarrollo de la actividad y esto propició que en cada grupo se aprovechara el tiempo previsto para profundizar en las cuestiones teóricas que los prepararían para estar en condiciones de asumir las nuevas acciones que se encaminarán a trabajar en función de la implementación del dominio de los contenidos teóricos acerca de los documentos normativos de este subsistema. En este taller se apreció que no todos los participantes arribaron al mismo con la preparación previa requerida, alegando en muchos casos la falta de tiempo. Durante el análisis y debate colectivo de los aspectos teóricos relacionados con el tema se dio prioridad, no solo, a los documentos normativos, sino, a los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de realizar un correcto control del trabajo en el área económica. De gran significación resulta el momento dedicado a la reflexión e identificación de las cuestiones que presentan mayor dificultad a la hora de aplicarlas, así como la identificación de las causas. Este ejercicio es vital para emprender acciones y obtener resultados.

Al finalizar, la conductora del taller resumió los acuerdos y las cuestiones que fueron recogidas como memorias de interés del taller, donde lo más significativo estuvo dado en la cantidad de documentos que se deben estudiar para dominar el trabajo y destacó la participación de los asistentes y la actitud que asumieron de apoyar la organización de la actividad así como la que fueron asumiendo los que no pudieron prepararse bien al incorporarse a los debates con sus opiniones y experiencias. También se hizo precisiones sobre las cuestiones que deben seguirse profundizando para poder desarrollar con calidad el control y se reflexionó acerca de los contenidos a trabajar en el próximo taller, por lo que debían hacer una revisión y análisis de la bibliografía indicada.

Taller 3. Dirigido al subsistema de inventarios fue conducido por el Lic Luis Villazón Hernández metodólogo inspector aseguramiento técnico material. Se intercambió con los participantes acerca de los conocimientos adquiridos de la bibliografía orientada sobre, la estructura organizativa, la planificación estratégica que define la misión y

objetivos de trabajo, los criterios de medidas, las acciones de capacitación para elevar la competencia profesional, funciones que requieren la contrapartida, así como las consideraciones sobre asignación de autoridad y sus responsabilidades.

El conductor , durante el debate en colectivo, hizo un llamado a profundizar en el análisis de lo importante que resulta para la institución escolar el adecuado control del inventario por parte de toda la estructura y el conocimiento de la responsabilidad de éste por todos los trabajadores. En el mismo pudo apreciarse que estos aspectos no han recibido la atención que merecen durante el período de preparación de los integrantes del taller. También resultó interesante el debate provocado sobre las consideraciones sobre asignación de las responsabilidades desde el punto de vista material, seguidamente se les pidió a los integrantes del taller que expusieran las regularidades detectadas en la constatación de la actividad práctica.

En la parte conclusiva del taller el conductor resumió los acuerdos y las cuestiones de mayor importancia debatidas y pidió las opiniones de varios participantes acerca de si cumplieron sus expectativas de preparación y en qué medida lo analizado les aportó elementos para promover un cambio en sus concepciones y prácticas acerca del tema.

Todos los criterios fueron positivos, sobre todo destacaron la utilidad de las actividades de las acciones de capacitación para elevar la competencia profesional, así como les resultó valioso e interesante el debate sobre la planificación estratégica que define la misión y objetivos de trabajo.

El conductor del taller, así como otros invitados, consideran que a partir de este momento se produce un punto de inflexión en el reconocimiento de la importancia de los talleres en cuanto a sus aportes, y parte de las posibilidades práctica que permiten aprender desde la teoría, con la colaboración y comparte la reflexión de otros. Reconocen como una cualidad de los mismos el dinamismo que se aporta a dicha preparación. En otro momento del taller se les orienta a los participantes en las cuestiones en las que deben prepararse con vistas al próximo taller.

Taller 4. Impartido por la jefa del Departamento de Contabilidad del municipio Lic. Olga Lidia Reyes que puso en manos de los participantes los modelos de activos fijos tangibles de centros de gasto. Este fue organizado a partir de los equipos de trabajo. A cada equipo se le indicó el comentario y análisis de los aspectos teóricos más

significativos orientados por la autora. El mayor tiempo fue dedicado a intercambiar acerca de la importancia que se le atribuye al cumplimiento del conocimiento de los documentos. Este marcó el ascenso en el interés de los participantes por los talleres y por el aprendizaje de los contenidos incluidos en los mismos. En la reflexión final valoraron como muy positivo la posibilidad que ofrecen de *hacer*, o sea aprender haciendo en la práctica, ante situaciones reales. Resultó emocionante la relación de ejemplos que fue aportada por los participantes, En todo momento se apreció un adecuado interés por los participantes y en la medida que se avanza en la actividad se logró una mejor comunicación entre los mismos y su espíritu cooperativo. El empleo de las técnicas participativas resultó de gran interés y facilitó el trabajo. Cada equipo realizó un análisis del control de los activos fijos tangibles del local designado y su correspondencia con el inventario. Esto aportó que los directores aprendieran controlando a través de los documentos y el conteo físico.

Resulta significativo que en los primeros talleres los integrantes tenían ciertas reservas a la hora de plantear las situaciones que constituían dificultades en su desempeño profesional; sin embargo en estos momentos son presentadas con entera soltura y naturalidad, lo cual ha facilitado el dinamismo de los talleres y ha posibilitado analizar y reflexionar sobre la base de un abanico de situaciones que amplía el espectro de experiencias reales y posibles.

En las conclusiones del taller y el intercambio con los participantes, la conductora destacó el interés mostrado por todos y lo que habían avanzado en su habilidad de trabajar y reflexionar en equipos, así como la rapidez para dar solución a los problemas planteados. Se les recordó los aspectos en los que debía realizar su preparación para el próximo taller. Este será dedicado al tema del control de las nóminas, se les indica la bibliografía por la que deben realizar la autopreparación sobre el tema.

Taller 5. Dedicado al tema de nóminas conducido por la inspectora MSc Guillermina Bárbara Veloz Hernández, se realizó una introducción donde se propició el esclarecimiento y definición de los conceptos, así como los ejemplos sobre como efectuar el control. En el taller se ponen ejemplos concretos de cómo realizarlo en los centros, así como las acciones previstas por la estructura de su control. Una de las cuestiones sobre las que se centró el análisis y la reflexión acerca de este particular, es

que las acciones tomadas en la mayoría de los planes de prevención de las escuelas no se planifican con la intención de contrapartida.

El tercer momento fue muy bien acogido por su carácter reflexivo sobre momentos importantes, la identificación de regularidades y las acciones para su control. El coordinador hizo un resumen de las cuestiones que fueron recogidas como acuerdos e incidencias de este taller, donde las regularidades estuvieron dadas en que muchos de los participantes no tenían claridad de cómo ejecutar la actividad, algunos de ellos no tenían claridad en como efectuar el control, así como en muchos casos no se elaboraban las acciones como contrapartida de la administración en los planes de prevención.

Taller 6. El autor Lic. Luis Villazón Hernández Metodólogo Inspector de Aseguramiento Técnico Material, condujo el tema dedicado al estudio de las Normas de Distribución de los recursos destinados al curso escolar 2008-2009 y la aplicación en la practica de las mismas en los centros, solicitó a los participantes la exposición acerca de las ideas esenciales resumidas en el estudio y aplicación de los contenidos referentes a distribución de base material de estudio, de vida y control de los mismos desde su recepción, vale de solicitud, vale de salida de almacén, destino final y control de los recursos, se analizaron los objetivos que trajo cada director ,teniendo en cuenta además los contenidos y los elementos expuestos en la explicación teórica. Se debate cada uno de las exposiciones conclusivas.

En la puesta en práctica de este taller se realiza la revisión de cada uno de los contenidos, se realiza el debate y se precisan las normas a aplicar en el centro. Se destacó como muy positivo el interés mostrado por cada uno de los presentes y el reconocimiento de dichas situaciones. Estas fueron sometidas a reflexión y debate. Luego se realiza el control a cada contenido tratados con los directores.

Al concluir el control se reúnen los directores y exponen los resultados del control a los contenidos planificados, aparecen deficiencias en cada uno de los subsistemas lo que demuestra que la preparación fue buena y se realizó el control con intencionalidad.

Para concluir el taller el conductor solicitó a los presentes que expusieran su estado de ánimo, criterios acerca de la preparación recibida durante este. En este momento se

aplicó la encuesta final para comprobar la efectividad de los talleres (**Anexo 12**) a lo cual accedieron con entusiasmo. Una vez concluida se analizaron los resultados.

2.5 Validación de los talleres metodológicos

El presente epígrafe expone la validación de los talleres metodológico para la preparación de los directores de la educación preuniversitaria en el área económica específicamente en contabilidad y el aseguramiento técnico material.

Para ello se tuvo en cuenta como indicadores la organización, aceptación, participación y preparación aportadas. Estos se concretaron en estrecha relación de modo que uno condiciona al otro (**Anexos12, 13**) la **organización** funcionó según se había concebido en los talleres previos. Se impartieron en los momentos y por las personas previstas que contaban con la preparación y maestría requeridas para ello. Esto contribuyó en gran medida a que se cumplieran los restantes indicadores: la participación y aceptación, así como la preparación. La bibliografía orientada estuvo siempre al alcance de todos, muchas de ellas ubicadas en el centro de documentación e información. Esta fue consultada y analizada al 89 %.

Al profundizar en la organización de los talleres, fue preciso abordar la dinámica interna de los mismos. Los equipos que se crearon desde el inicio se conformaron por voluntad y afinidades.

En sentido general todos los integrantes llegaron a sentirse y reconocerse como partes del grupo con intereses y necesidades teniendo en cuenta el respeto a la diversidad. Sobre esta base fluyó la integración de todos a los análisis y debates reflexivos sobre la práctica, así como a la búsqueda de soluciones, a partir de las identidades adquiridas.

Se ganó en concreción a la hora de abordar los problemas y realizar los análisis: aunque en ocasiones estos pretendían derivar hacia la dispersión u otros temas alejados del punto, el coordinador supo traer a los participantes al centro del problema y lograr la objetividad y profundidad en los análisis de los mismos. Lo que se logró en el 98% de los casos.

La **aceptación**. Se evidenció en el interés mostrado por los participantes en cada taller, se concreta y se hace más sólido a partir del tercero, donde fue significativo el deseo de participar e integrarse a todos los análisis reflexivos.

Estos permitieron dar cumplimiento a lo expresado por el colectivo de autores sobre

necesidades y motivos en la actividad de la personalidad, en Psicología para Educadores (2001), siempre que, durante el desarrollo de los mismos fueron comprobando que los talleres metodológicos posibilitaron encontrar respuestas a las necesidades y carencias en cuanto a la preparación de los directores en el área económica en lo referente a contabilidad y aseguramiento técnico material. Los temas del Taller 1 y 2 no despertaron la motivación esperada de forma espontánea y requirieron un mayor nivel de estímulo, fundamentalmente a 1 participante que se mantuvo un poco al margen. Los Talleres 3, 4, 5 y 6 fueron los de mayor aceptación, contaron con el 100% en todos sus temas.

Los talleres permitieron que los integrantes descubrieran en las sesiones de debates reflexivos sus insuficiencias (como proceso interno dentro del individuo) y reconocieran en el desarrollo de los mismos la necesidad de atenderlas, así como la posibilidad de satisfacerla, encontraron en los talleres la vía para canalizar sus inquietudes y necesidades, una vez reconocidas; a partir de aquí se mantuvo durante todo el proceso. Este fue el indicador que condujo al éxito en la aplicación de éstos.

En cuanto a la **participación** se ha tenido en cuenta la amplitud de aristas que definen el término, las cuales se presentan a continuación:

La asistencia, se considera muy buena. El dato que sigue así lo indica:

Talleres	Asistieron	%
1	3	75
2	3	75
3	4	100
4	4	100
5	4	100
6	4	100

Estos datos indican, incluso, que el nivel de movilización e interés fue creciente y estable. Como más importante en el nivel de **participación** se considera la implicación asumida en cada una de las actividades desarrolladas, el activismo logrado en la exposición de opiniones, criterios en las reflexiones, en la construcción colectiva de las ideas y en la toma de decisiones consensuadas que estuvo presente en todo momento en la identificación de los problemas de la práctica respecto al tema que se estaba abordando, la búsqueda de las causas, así como de las posibles soluciones a partir de

las experiencias individuales. Todo ello permitió la construcción del saber, compartirlo y enriquecerlo. En sentido general se logró la participación como proceso desarrollador, no solo porque adquirieran nuevos conocimientos, sino porque también desarrollaron capacidades para la autopreparación, para la independencia cognoscitiva, la convivencia y la comunicación para el trabajo colectivo.

Los temas que mayores dificultades presentaron fueron los del taller 2 referidos a los contenidos del subsistema de caja y banco, sobre todo en la interiorización del dominio consciente de estos. Todos los demás contaron con el 100% de integración.

Según criterio del autor los indicadores anteriores tributaron a la **preparación** recibida por parte de los directores de la educación preuniversitaria, pues se abordaron con la profundidad deseada el 100% de los temas concebidos en los talleres metodológicos; sin embargo, presentó mayores dificultades el taller 2 y fue preciso asignar niveles de ayuda individualizada al 30% de los integrantes, que no recibió la preparación prevista. En los temas de los Talleres 1, 3, 4, 5 y 6 la preparación se logró sin dificultades, lo que se manifestó en:

1. Dominio de los contenidos,
2. Calidad de las reflexiones.
3. Participación como proceso.
4. Habilidades desarrolladas en la identificación de problemas, sus causas y en la aplicación práctica en situaciones posibles y reales de lo aprendido.

Lo anterior permite identificar como muy positivo en la aplicación de los talleres:

- a) El interés, motivación y activismo.
- b) Diversidad de acciones que le imprimieron energía a la preparación.
- c) La posibilidad de socializar las diversas experiencias reales y posibles para aprender de todos.
- d) Agilidad para solucionar las tareas o acciones propuestas durante los talleres.
- e) Clima afectivo, comunicativo y cooperativo.
- f) Espíritu autocrítico y reflexivo.

Constituyó un aspecto negativo en la realización de los talleres el tiempo, realmente se requirió más del previsto, pues el desarrollo de los mismos, los debates reflexivos y el trabajo cooperado en equipos, así lo requirió.

Para asegurar que la propuesta de talleres metodológicos que se implementó respondiera satisfactoriamente a los objetivos previstos se aplicó una *encuesta* a los cuatros directores tomados como muestra, para validar su pertinencia y factibilidad.

En la encuesta (**Anexo 12**), al indagar en la primera pregunta sobre cómo consideran la ejecución de talleres, se constató que los talleres metodológicos cumplieron los objetivos previstos, pues el 100% los reconoce como necesarios, oportunos, prácticos, novedosos y activadores; ninguno los consideran reiterativos.

En la pregunta número 2, al solicitar su consideración sobre los diferentes aspectos aportados, relacionados con la preparación recibida por medio de los talleres, el 100% dice que el dominio de los contenidos tratados es bueno. Sobre las habilidades de análisis reflexivo, es asumida como buena por el 100%. Del mismo modo las habilidades de trabajo grupal, el 100% la considera buena.

Respecto al dominio de los elementos y procedimientos de práctica trabajados durante los talleres metodológicos, para el 75% es Bueno; solo 1 la considera Regular.

Al indagar en la pregunta 3 sobre los **aspectos positivos**, las **barreras** y los **más interesantes**, las respuestas indican que: el 100% coinciden al referir como **aspectos positivos**: ambiente en que se desarrollaron, empleo de técnicas, métodos participativos y actividades prácticas y demostrativas; el 75% reconoce la amplitud y suficiencia de la bibliografía; el 100% reconoce la posibilidad de rectificar en la práctica los errores cometidos. Como **barreras**, el 100% identifica la necesidad de contar con más tiempo.

Como **Aspectos interesantes**: el 75% reconoce el intercambio de experiencia de la práctica profesional; el 66,6% en las secciones de anécdotas sobre situaciones difíciles de la práctica profesional, el 100% el carácter participativo y reflexivo de cada taller.

En la pregunta 4 se interroga sobre cómo se sienten para enfrentar la práctica profesional después de haber recibido los talleres. Al respecto los 4 directores se sienten seguros, esclarecidos y reflexivos; 4 conscientes, 4 optimistas y 4 autocríticos.

Por otra parte se aplicó la revisión de los informes de visitas especializadas a cuatro preuniversitarios con el objetivo de constatar la pertinencia y validez de la propuesta. Se constató el señalamiento en cada uno de contenidos referidos a la Contabilidad y al Aseguramiento Técnico Material de manera que permitiera apreciar si se logró dar

respuesta al problema científico. En este sentido se pretendía constatar si se logró la preparación de los directores y cómo se hizo evidente, así como los elementos que revelan modificaciones en el proceso de dirección y en los resultados.

De acuerdo con los resultados iniciales intermedios y finales del muestreo a los informes de visitas elaborados por los directores que se tomaron como muestra en la investigación, los que conforman la cantidad de 4 , hubo de constatarse la viabilidad de la propuesta sobre la base de los argumentos antes planteados, más la opinión de los directores de la educación preuniversitaria, al finalizar la propuesta de talleres metodológicos, los cuáles plantean que mucho más que la calidad de los temas recibidos, causó gran admiración las diferentes formas de organización, procedimientos y formas de control utilizadas durante todos los talleres recibidos.

Se puede declarar que la propuesta de talleres metodológicos es pertinente y válida, se cumplieron los objetivos propuestos y se produjo un adecuado intercambio entre los directores de la educación preuniversitaria al lograr la utilización de las habilidades de control hacia el área económica en Contabilidad y Aseguramiento Técnico Material como herramientas de trabajo lo que es apreciable en el impacto que recibieron porque: Lograron ampliar los conocimientos en la forma de establecer el control al área económica en los subsistemas de contabilidad y aseguramiento técnico material.

Reflexionaron sobre los contenidos a chequear en el área económica: en el uso y control del presupuesto donde se analiza el plan que notifica la dirección municipal al centro por incisos, epígrafes y partidas, el gasto promedio por alumno y la forma en que se analiza en el sistema de reuniones para su análisis y divulgación, en el subsistema de caja y banco las habilidades para el conteo físico, comprobar si los documentos justificantes están en correspondencia con el efectivo, en el subsistema de inventario la revisión de las actas de responsabilidad material, el control al 9-09, en el subsistema de activos fijos tangibles su conteo y correspondencia con los documentos oficiales y en el subsistema de nóminas el control a la asistencia en correspondencia con lo pagado, la confección y aprobación de las mismas, así como la revisión de las firmas de los trabajadores y el cumplimiento de las normas de distribución de los recursos destinados a alumnos y docentes.

El empleo del taller como forma organizativa propició el intercambio, la cooperación, la

reflexión y la vinculación de la teoría con la práctica. El 100% de los directores se integró a los debates, reflexiones; a la exposición de problemas de la práctica, de experiencias y a la propuesta de soluciones.

Al aplicar la encuesta después de impartidos los talleres reflejan que el 100% de los directores se apropió de los contenidos del área económica, solo uno refleja que no se encuentra suficientemente preparado para visitar profundamente el área económica para el 75%.

En el 100% de los talleres metodológicos los análisis, las reflexiones y debates fueron complementados con actividades prácticas y demostrativas que modelaron “cómo hacerlo”.

El 100% de los talleres metodológicos fueron participativos a partir de que lograron: sensibilizar a los directores en las actividades asignadas, implicar a todos activamente en el proceso. La pertinencia de la propuesta de talleres está dada por la posibilidad que ofrece de preparar a los directores en el área económica con herramientas de trabajo y de satisfacer los objetivos de las visitas para profundizar, enriquecer y perfeccionar la práctica. Puede afirmarse que la preparación de los directores por medio de los talleres metodológicos como forma de organización, se hace más práctica y participativa, pues facilitan las condiciones para vincular la teoría con la práctica con inmediatez, intensidad y energía como elementos básicos de su concepción. Las posibilidades de atender a las diferencias individuales de los directores, el vínculo teoría-práctica, entre otros fundamentos, favorecen la preparación que estos reciben.

Conclusiones parciales Capítulo II.

La propuesta de talleres metodológicos en el área económica: en contabilidad y aseguramiento técnico material para la preparación del director de preuniversitario y se sustenta en un enfoque participativo reflexivo propicia el conocimiento, la discusión y solución de los problemas de la práctica directiva, atendiendo a las condiciones individuales de cada preuniversitario.

La validación de los talleres demostró la factibilidad de la propuesta al reflejar cambios en los modos de actuación de los directores y lograr conocimientos teóricos y prácticos para la utilización del dominio de elementos del área económica en la implementación

del modelo de preuniversitario, que permite lograr la preparación de los directores teniendo en cuenta los aspectos didácticos como fundamentos esenciales.

Conclusiones

- La preparación del director de preuniversitario en el área económica, tiene un amplio sustento teórico en la actividad de dirección en función del perfeccionamiento de la para la solución de problemas concretos en la implementación de las transformaciones de la escuela.
- La caracterización de la situación actual de la preparación de los directores de la educación preuniversitaria corroboró que existen insuficiencias en el área económica, a partir del análisis e interpretación de los instrumentos aplicados.
- La propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los directores de la educación preuniversitaria en los contenidos de contabilidad y aseguramiento técnico material, se concibe y se distingue por el enfoque participativo y reflexivo en el contexto de la escuela preuniversitaria destacando los elementos organizativos, metodológicos y evaluativos.
- Los resultados obtenidos en la implementación demostraron la pertinencia y factibilidad de la propuesta de talleres como una vía de perfeccionamiento para la preparación de los directores de la educación preuniversitaria, en los cuales se alcanzó un nivel cualitativamente superior para ofrecer el control al área económica.

Recomendaciones

A la Dirección Municipal de Educación y Filial Pedagógica de Cumanayagua.

1. Socializar los fundamentos teóricos de la preparación del director de preuniversitario en el área económica y la propuesta de talleres metodológicos de esta investigación en la preparación de la dirección integrada del municipio.
2. Promover acciones de seguimiento y control por parte del equipo metodológico municipal de preuniversitario dirigidas a evaluar la actuación de los directores en la utilización de elementos del área económica para la ejecución de las transformaciones en la educación preuniversitaria.

Al departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Cumanayagua.

3. Profundizar en el estudio del impacto que tiene el dominio de los elementos del área económica en las relaciones y la actividad de dirección de las instituciones educativas.
4. Incorporar al plan de acción de preparación y superación de cuadros del municipio los talleres metodológicos del área económica que presenta esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO RODRÍGUEZ, S. H. (2003). Diplomado en dirección científica educacional y supervisión educativa: La Habana. Soporte Digital.
- _____. (2002). La Esencia de la dirección: Conferencia impartida en evento nacional sobre dirección educacional. La Habana: MINED.
- _____. (2005). Glosario Mínimo de Dirección Científica Educacional: Dirección de Cuadros del MINED. La Habana: MINED.
- _____. (2007). El Sistema de inspección: Actualidad y perspectivas. La Habana. (Video Casete).
- _____. (2002). EL Sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico, La Habana.
- _____. (2007). Tecnología de la Dirección Científica Educacional: Curso 8: Pedagogía. La Habana: MINED.
- ALVAREZ DE ZAYAS, C. (1989). Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en [Educación Superior](#). La Habana: MINED.
- _____. (1998). Hacia una escuela de excelencia. La Habana: MINED.
- _____. (1998). Pedagogía o epistemología de la educación. La Habana: Félix Varela.
- ÁLVAREZ VILLAR, V. I. (2008). Un programa de capacitación dirigido al componente Técnico profesional para directores cuya formación inicial procede del Programa Formación Emergente de maestros primarios. Tesis de Maestría, Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.
- AÑORGA MORALES, J. (1994). La Educación de Avanzada. ¿Mito o Realidad? La Habana: CENECEDA. Soporte Magnético.
- _____. (1997). La Educación de Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano: Curso 28 Pedagogía 97. IPLAC. La Habana: Pueblo y Educación.
- _____. (2000). Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación de Avanzada. La

Habana: Pueblo y Educación.

_____. (1999). Propuesta de Modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis de doctorado, ISP. La Habana.

BASACO CHONG, L. (2007). EL Sistema de Inspección: Actualidad y perspectivas. La Habana: MINED. (Video casete).

CALDERÓN, L. (2001). Las bases socio psicológico en la capacitación a dirigentes. La Habana: Pueblo y Educación.

_____. (1995). Manual para la Administración del proceso de Capacitación. México: Limusa.

CALZADO LAHERA, D. (2004). Un Modelo de formas de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación inicial del profesor. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación, Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

_____. (1998). El Taller: una alternativa de forma de organización del proceso pedagógico en la preparación profesional del educador. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación, Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

CARBONEL PÉREZ, J. E. (2005). Modelo para el perfeccionamiento de la labor de los directores de las escuelas de secundaria básica. Tesis doctoral en Ciencias de la Educación, ISP. La Habana.

CARDENAS GONZALEZ, M. (2005). El Pensamiento de Fidel Castro sobre educación. La Habana: ISP.

CARRANZA OJEDA, O. E. (2011). Propuesta de preparación en dirección para los directores de Centros Mixtos.

CASTRO RUZ, F. (2010. abril, 5). Clausura del IX Congreso de la UJC. Granma, pp.2-3.

_____. (1981). Discurso en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Universitario Manuel Ascunce Doménech. La Habana: MINED.

_____. (1987, febrero, 5). "Discurso en la Clausura del XI Seminario Nacional de Educación Media" Granma. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos).

_____. (2004, febrero, 6). "Discurso en la Clausura del IV Congreso de Educación Superior". Granma. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos).

_____. (2009, enero, 1). En el acto por el 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución. Granma, pp. 2-6.

- _____. (2005. noviembre, 5). En el acto por el aniversario 60 de su ingreso a la Universidad. Granma, pp. 2 – 4.
- _____. (2006, septiembre, 27). En la clausura del XIX Congreso de la Central de trabajadores de Cuba. Palacio de Convecciones. Granma, pp. 2-7.
- COBIELLA VELÁZQUEZ, E. E. (2009). Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2009-2010: Resolución ministerial 115/2009. La Habana: MINED.
- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1977). “El Control como principio de dirección científica y sus métodos. La inspección como forma específica de control.” II Seminario Nacional para dirigentes, metodólogo e inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. La Habana: MINED.
- _____. _____. (1999). Decreto - Ley Nro. 196. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana: MINED.
- _____. _____. (1983). Indicaciones Metodológicas de organización para el desarrollo del Trabajo en el ministerio de Educación 1983-1985. La Habana: MINED.
- _____. _____. (2011). Objetivos priorizados del Ministerio de Educación: Curso escolar 2011-2012: Resolución Ministerial 102/2011. La Habana: Autor.
- _____. _____. (2011). Resolución 60/2011 del Ministerio de Fianzas y Precios. El control interno. La Habana: MINED.
- _____. _____. (2006). Resolución Ministerial 65/2006. La Habana: Pueblo y Educación.
- _____. _____. (2000). Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana: MINED.
- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. (2005). Fundamentos de Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Preuniversitario. Módulo 1: Segunda Parte. La Habana: Pueblo y Educación.
- _____. _____. (2005). Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Módulo 2: Segunda Parte. La Habana: Pueblo y Educación.

_____. (2006). Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Preuniversitario: Módulo 3: Primera Parte. La Habana: Pueblo y Educación.

_____. (2006). Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Preuniversitario. Módulo 3: Segunda Parte. La Habana: Pueblo y Educación.

Curso "Herramientas para el control y la prevención en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana". Programa para la preparación de los cuadros y las reservas. (2007). La Habana: MINED.

DÍAZ FABELLO, T. (1971). "Actualización de los principios y técnicas de la inspección y escolar". La Habana: Pueblo y Educación.

DÍAZ MACIAS, R. (2002). Una propuesta para la Formación de los directores escolares en Cienfuegos. Tesis de Maestría, ISP, Cienfuegos.

DÍAZ NAVARRO, J. (2009). Propuesta de actividades de control interno dirigido a la preparación de los directores de la dirección municipal de educación en Cienfuegos. Tesis de Maestría, Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

Dirección Estratégica y Administrativa por objetivos en el MINED. (1997). La Habana: MINED.

El Dirigente estudia. (1977). La Habana: MINED.

ENRÍQUEZ CEDEÑO, A. (2010). Propuesta de talleres metodológicos para contribuir a la preparación de los directores en la prevención contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

ESCALONA SERRANO, E., ARENCIBIA SOSA, V. Y MORENO CASTAÑEDA, M. J. (2009). La actividad científica en instituciones educativas. Proyectos institucionales. La Habana: MINED.

GALPERIN, P. (1982). Introducción a la Psicología. La Habana: Pueblo y Educación.

Gran diccionario enciclopédico ilustrado: todos los secretos del idioma. Todo el universo del saber y su alcance. (1997). Barcelona: Grijalbo.

GUEVARA, E. (1992). El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Revista cubana Ciencias Sociales, 4, 3-5.

Guía de autocontrol del sistema de control interno para las unidades presupuestadas. Contraloría General de la República. (2010). La Habana: MINED.

HART DÁVALOS, A. (2008). Educación, Ciencia y Conciencia. La Habana: Pueblo y Educación.

HERNÁNDEZ COTON, S. Y HERNÁNDEZ CALVEZ, S. (1990). Cursos sobre Técnicas de Dirección. La Habana: MINED.

MACIA MACIA, M. L. (2010). Talleres metodológicos en comunicación: una propuesta de preparación a directores de Preuniversitario. La Habana: MINED.

MACHADO BERMÚDEZ, R. (1990). Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo. La Habana: Ciencias Sociales.

Manual de procedimientos de la escuela. (2001). La Habana : MINED.

MARTI, J. (2001). Escritos sobre Educación. La Habana: Política.

_____. (1981). Obras Completas. (t. 6). La Habana: Ciencias Sociales.

MAURY AGAISSE, A. I., ROMERO PÉREZ, M. C., GONZÁLEZ HERMIDA, A., SANTOS CID, C. M., MARTIN GARCIA, A. M., y GONZÁLEZ PANCORBO, A. M. (2007). Curso: Herramientas para el control y la prevención en la lucha contra la corrupción: Experiencia cubana: Programa para la preparación de los cuadros y las reservas. La Habana: MINED.

Modelo de Trabajo del Director de Preuniversitario. (2007). La Habana: MINED.

Orientaciones para la implementación del nuevo programa de preparación económica de los cuadros y dirigentes del estado y el gobierno. (2005). La Habana: MINED.

Normas para la distribución de los recursos destinados al curso escolar 2008-2009. (2008). La Habana : MINED.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. COMITÉ CENTRAL. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución: VI congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Autor.

_____. _____. (1978). Sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros. En Tesis y resoluciones: primer congreso del Partido

Comunista de Cuba. (pp.57-99). La Habana: Ciencias Sociales.

Pedagogía. (1984). La Habana: Pueblo y Educación.

PÉREZ, G. (1996). Metodología de la investigación educacional. (2 parte). La Habana: Pueblo y Educación. El Perfeccionamiento del sistema de inspección. Curso 5: El control de recursos humanos, materiales y financieros. La Habana: MINED.

PINO FERNÁNDEZ, J. A. (2009). Propuesta de actividades de capacitación en el componente de dirección para los directores noveles de la Educación Preuniversitaria de la provincia de Cienfuegos. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico. Cienfuegos.

REYES ESPINOSA, O. L. (2008). Preparación de los docentes en la actividad presupuestada. Una propuesta de actividades para la especialidad de contador Curso-2009. La Habana: MINED.

RICO MONTERO, P. (2003). La zona de desarrollo próximo: procedimientos y tareas de aprendizaje. La Habana: Pueblo y Educación.

ROJAS, S. R. (1997). Métodos para la investigación social: Una propuesta dialéctica. México: Plaza y Valdez.

SAINS DE ROBLES, F. (1963). Ensayo de un diccionario español de sinónimos y antónimos. España: Aguilar.

SANTOS CID, C. M., MARTIN GARCIA, A. M., y GONZÁLEZ PANCORBO, A. M. (2007). Curso: Herramientas para el control y la prevención en la lucha contra la corrupción. La Habana: MINED.

Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo de los cuadros. (1996). La Habana: Política.

SEMINARIO NACIONAL A DIRIGENTES... de EDUCACIÓN (1:1997:La Habana). 1 Seminario Nacional a Dirigentes... de Educación... (Temas presentados). La Habana: MINED.

_____. (1987). 3 Seminario Nacional a Dirigentes... de Educación... (Temas presentados). La Habana: MINED.

_____. (1981). Política de cuadros y estabilidad del personal de dirección en la educación. En V Seminario Nacional a Dirigentes... de Educación. La Habana: MINED.

SEMINARIO NACIONAL PARA EDUCADORES. (2001). 2. Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED.

_____. (2002). 3. Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED.

_____. (2004). 6. Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED.

_____. (2006). 7. Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED.

_____. (2009). Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana: MINED.

_____. (2010). Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana: MINED.

Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno: Documentos rectores. (2000). La Habana: MINED.

TORO Y GISBERT, M. Y GARCÍA, R. (1974). Pequeño Larousse ilustrado. La Habana: Pueblo y Educación.

TRUJILLO RIVERA, N. (2010). Talleres metodológicos para la preparación de los inspectores en los subsistemas que norman la contabilidad, en Cumanayagua. Tesis de maestría, Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

VALIENTE SANDÓ, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directivos de Secundaria Básica. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación, Instituto Superior Pedagógico, Holguín.

VALLE LIMA, A. Y GARCÍA BATISTA, G. (2007). Dirección, organización e higiene escolar. La Habana. Pueblo y Educación.

VAZQUEZ HERMIDA, E. N. (2005). El proceso de dirección escolar en la Enseñanza de la Secundaria Básica cubana: aproximación histórica. Tesis de maestría en Ciencias de la Educación, Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

VELOZ HERNÁNDEZ, G. B. (2009). Propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en Cumanayagua. Tesis de maestría, Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

VIGOYSKI, L. S. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona: Crítica.

Anexo 1

Guía para el muestreo a los planes de trabajo de los directores de preuniversitario.

Plan Individual

Objetivo: Recoger información de las actividades que se plasman en el plan individual del director en correspondencia con la utilización de elemento del área económica.

Guía para la revisión del documento.

1. Leer y analizar ultima evaluación profesoral o corte evaluativo.
2. Si las tareas que se plasman reflejan acciones de autopreparación para desarrollar las reuniones del sistema atendiendo a los aspectos del área económica.

Anexo 2

Guía de observación del Consejo de dirección en los preuniversitarios

Objetivo: Comprobar cómo se analiza el uso del presupuesto en la institución escolar.

Aspectos a tener en cuenta:

- Si se expone el informe mensual de la ejecución del presupuesto por incisos, epígrafes y partidas.
- Si se analiza el gasto por alumno.
- Si se analiza que la ejecución del presupuesto está en lo establecido o se sobregiró.
- Si se toman acuerdos relacionados con el ahorro de los recursos.

Anexo 3

Guía de observación al Claustro de profesores en los preuniversitarios.

Objetivo: Comprobar si se cumplen los requerimientos a tener en cuenta en el área económica: contabilidad y aseguramiento técnico material.

Aspectos a tener en cuenta:

- Hace preguntas aclaratorias relacionadas con el área económica.
- Utiliza el vocabulario técnico del área económica.
- Propicia la toma de notas de los aspectos económicos.
- Sensibiliza a los profesores con el control a los recursos humanos, materiales y financieros

Anexo 4

Guía para revisar las actas de la reunión de afiliados.

Objetivos: Constatar el análisis que se realiza por los trabajadores del uso del presupuesto.

Aspectos a tener en cuenta:

- Si se expone el informe mensual de la ejecución del presupuesto por incisos, epígrafes y partidas.
- Análisis de los gastos por salario.
- Evaluación que se realiza del plan de ahorro.
- Comportamiento de la efectividad de los sistemas de pago
- Cumplimiento de las normas de distribución de los recursos.

Anexo 5

Encuesta inicial.

Objetivo: Conocer el estado de opinión de los directores sobre los subsistemas contables de la actividad presupuestada y las normas de aseguramiento técnico material.

Compañero/a director su criterio es imprescindible para contribuir a seleccionar los temas en la preparación en el área económica con la finalidad de ampliar los conocimientos para desarrollar las visitas. Disculpen cualquier molestia que les pueda ocasionar.

Esperamos su contribución.

1.- Mencione los subsistemas que norman la Contabilidad para la actividad presupuestada.

2.- Haga referencia a los documentos con que se trabaja en cada subsistema y sobre elementos del aseguramiento técnico material.

3.- -Teniendo en cuenta los aspectos de la pregunta anterior ¿Cómo se considera usted preparado para realizar las visitas al área económica en su centro?

Suficiente_____Suficiente en parte_____Insuficiente_____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 6

Tabla con los resultados de la encuesta aplicada a los 4 directores de preuniversitario.

Pregunta	D. inicial			D. Final		
	<i>C</i>	<i>I</i>	%	<i>C</i>	<i>I</i>	%
<i>1</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>25</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>100</i>
<i>2</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>25</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>100</i>
<i>3</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>25</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>100</i>

Anexo 7

Tabla Resumen de los Talleres			
No.	Tema	Contenido	Objetivos
I	Uso del presupuesto y su control en la institución educativa.	Concepto de presupuesto. Etapas del presupuesto. Análisis del presupuesto en las reuniones del sistema y en los colectivos laborales.	R: Analizar las ideas básicas para controlar el presupuesto, el uso que se le debe dar y los análisis que se realizan en los centros para que efectúen el control de forma eficiente
II	Subsistema de Caja y Banco	- Principales operaciones contables del subsistema de Caja y Banco. - Los objetivos de la confección cada documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio. - Las especificidades a tener en cuenta para el trabajo con el subsistema de Caja y Banco dando cumplimiento a las indicaciones del control interno. El control los ingresos por los diferentes conceptos	Demostrar cómo se trabaja con el subsistema de Caja y Banco, a través del intercambio y la revisión de documentos para lograr una adecuada preparación de los directores para que realicen las visitas.

III	Subsistema de inventario	- Principales operaciones contables del subsistema de inventario. - Documentos específicos de este subsistema para el Ministerio de Educación (9.09) modelo que recoge los medios entregados a cada estudiante y trabajador. - Con qué objetivo se confecciona este documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio. Las especificidades atender en cuenta para el trabajo con el subsistema de inventario dando cumplimiento a las indicaciones del control interno.	Demostrar cómo se trabaja con el subsistema de inventario, a través del intercambio para lograr una adecuada preparación de los directores.
IV	Subsistema de Activos Fijos Tangibles	- Las principales operaciones contables del subsistema de Activos Fijos Tangibles, documentos específicos de este subsistema. - Los objetivos para la confección de cada documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio. Las especificidades a tener en cuenta para el	Ejemplificar cómo controlar los documentos que respaldan el control de los activos fijos tangibles para su revisión en las visitas

		trabajo con el subsistema de Activos Fijos Tangibles dando cumplimiento a las indicaciones del control interno.	
V	Subsistema de Nóminas	- Las principales operaciones contables del subsistema de Nóminas y sus documentos. - Los objetivos para la confección de cada documento, su distribución, las instrucciones para su llenado y los datos de uso obligatorio. - Las especificidades atender en cuenta para el trabajo con el subsistema Nóminas dando cumplimiento a las indicaciones del control interno. Las consideraciones que se deben tener en cuenta en este subsistema y que guardan relación con el control interno.	Valorar con los directores como realizar la verificación a las nóminas para su control en las visitas.
VI	Normas establecidas	Aplicación de normas de distribución en alumnos y docentes, Distribución de base material de estudio según lo normado, de base	. Explicar las normas de distribución destinados a los recursos de la base material de estudio de vida y especializada..

	para la distribución de los recursos.	material de vida según lo establecido, Distribución, Recepción, vales de solicitud, vales de salida y 909. Procedimiento contable hasta el destino final y las vías de control.(Día del libro, control al 10% de los recursos, aplicación de la guía de control interno).	
--	---------------------------------------	--	--

Anexo 8

Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta en el subsistema de caja y banco y que guardan relación con el control interno.

Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo o documentos equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robo y/o incendio, así como observar las disposiciones vigentes dictadas por el Banco Nacional de Cuba, al respecto.

La combinación y/o llave de las cajas contenedoras de efectivo corresponden estar en poder del custodio o cajero designado, mediante documento al efecto y una copia de ambas permanecer en sobre lacrado que controle solamente el jefe del área donde esté subordinada la caja. En caso necesario, por ausencia del custodio, se procede a abrir el sobre lacrado para obtener la combinación y/o llave. Cuando esto suceda, la caja se abre en presencia del jefe del área a que esté subordinado y del jefe máximo de la entidad o persona responsable en quien él delegue, se ejecuta un arqueo del efectivo existente y se levanta acta del hecho. De existir combinación, se procede al cambio de ésta.

En el local donde se manipula el efectivo, no se permite el acceso de personas ajenas a las responsabilizadas con el mismo.

El cajero y aquellos que manipulen efectivo o documentos de valor equivalente, no pueden tener acceso a los submayores de las cuentas que son afectadas por los movimientos del efectivo o los documentos del tipo mencionado.

El cajero y aquellos que manipulen efectivo o documentos de valor equivalente, no pueden hacer o tener acceso a los comprobantes de diario por medio de los que se efectúa el registro contable de las operaciones de caja y las cuentas que muestren partidas por cobrar o por pagar en efectivo.

Todos los documentos que amparen recepción o entrega de efectivo, corresponden ser prenumerados en el área de Contabilidad.

Se exceptúan de este procedimiento, los vales para pagos menores y las nóminas, los que corresponde ser numerados en el primer caso por el propio custodio y en el segundo caso, en el área en que se elaboren las nóminas.

En poder del cajero o custodio de los fondos, es necesario que exista una relación con los nombres, apellidos y cargo de los funcionarios facultados para autorizar y aprobar los distintos documentos, así como muestras de las firmas de cada uno de éstos.

Todos los documentos de valor equivalente a efectivo, existentes en caja, requieren en forma indefectible encontrarse debidamente firmados por quien ha recibido el efectivo y los funcionarios que autorizan y aprueban la operación, previa su ejecución. En todos los casos, las extracciones de efectivo tienen que estar soportadas por los justificantes correspondientes, en correspondencia con las regulaciones vigentes.

En momento alguno podrán mantenerse en el área de la caja, efectivo o documento de valor equivalente a efectivo, que no se correspondan con los fondos u operaciones de la entidad.

La persona que revisa la corrección de los documentos que conforman el reembolso de los gastos a la Caja, tiene que cerciorarse que tanto los vales para pagos menores como los justificantes y demás documentos se correspondan con el período de operaciones, objeto de reembolso y además no se encuentren cancelados con la palabra PAGADO u otra señal establecida en la entidad, teniendo especial cuidado de no admitir justificantes de gastos, documentos que sean duplicados.

Esta persona necesita contar además con una relación o tarjetero con los nombres, apellidos y cargo de los funcionarios facultados para autorizar y aprobar los distintos documentos, así como una muestra de sus firmas. Los vales para pagos menores y sus justificantes procede cancelarlos mediante la palabra PAGADO por el funcionario que aprueba el reembolso, o quien firma el cheque nominativo para el reembolso al fondo.

En todos los documentos que soporten la emisión de un cheque nominativo, se reflejan las referencias del número del cheque nominativo y su fecha de emisión.

Todo ingreso en efectivo, así como todo cheque u otro mandato de pago que represente efectivo, que reciba una entidad estatal, tienen que depositarlo en su cuenta bancaria a más tardar en el día hábil siguiente al de su recepción, con las excepciones que al efecto tenga establecido el Banco Nacional de Cuba.

Tienen que anotarse referencias cruzadas entre los modelos de depósito y los documentos que soportan los mismos. De idéntica forma se procede con los documentos que soportan operaciones de reintegro de salarios u otros conceptos. Se requiere efectuar, al menos una vez al mes, arqueos sorpresivos y obligatorio al cierre de cada mes, por el jefe del área de Contabilidad o por quien éste delegue, tomando en consideración no se encuentre entre el personal cuyas funciones son compatibles con la custodia de los fondos monetarios.

También hay que realizar arqueos al producirse sustituciones o por ausencias temporales conocidas del cajero, a fin de que se pueda exigir la consecuente responsabilidad por la custodia del efectivo en caja. Hay que dejar constancia documental de estos arqueos, los que deben cumplir todos los requerimientos en cuanto a la revisión, análisis y cuadro de los documentos que soportan cada fondo o existencia de efectivo, tanto de los que están en poder del custodio, como los registros y documentos que se mantienen en el área de contabilidad, tales como: nóminas por pagar, control de anticipos a justificar, etc. Los saldos entre los estados de cuenta de tesorería y las cuentas correspondientes deben ser conciliados mensualmente por personal que no esté relacionado con la manipulación de los documentos de pagos, así como del registro de estas operaciones, dejando constancia escrita de esta conciliación, la que debe ser aprobada, además, por el jefe del área de Contabilidad. Una sana política de control interno en lo referente a la Caja establece que cada cierto tiempo y de manera sorpresiva se deben hacer arqueos, por una persona autorizada de la empresa en lo referente a los fondos de la Caja Chica, para comprobar la

eficiencia y el correcto uso que se está haciendo de este dinero, por parte de las personas responsables.

La evaluación de la actividad se hace a partir de la conformación de las actividades o tareas a cumplir en el plan de trabajo.

Anexo 9

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS

RESOLUCION No.12-2007

POR CUANTO: El Acuerdo No. 3944, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 19 de marzo de 2001, faculta al Ministerio de Finanzas y Precios a elaborar, y en su caso proponer la legislación y los sistemas que aseguren la integridad y el control financiero de los intereses del Estado cubano en entidades públicas, privadas y asociaciones con capital extranjero, incluyendo los principios, normas y procedimientos de contabilidad, costos y control interno.

POR CUANTO: La Resolución No. 148, de fecha 6 de junio de 2006, dictada por la que resuelve, crea el Manual de Normas de Control Interno.

POR CUANTO: Es necesario actualizar los datos de uso obligatorio para el diseño de los modelos que se incluyen dentro del Subsistema de Caja y Banco.

POR CUANTO: Mediante Acuerdo del Consejo de Estado de fecha 20 de junio de 2003, la que resuelve fue designada Ministra de Finanzas y Precios.

POR TANTO: En uso de las facultades que me han sido designadas,

RESUELVO

Primero: Poner en vigor los datos de uso obligatorio que se tendrán en cuenta al momento de diseñar los modelos siguientes:

SC-3-01	Recibo de Efectivo.
SC-3-02	Anticipo y liquidación de gastos de Viajes.
SC-3-03	Vale para pagos Menores.
SC-3-04	Control de Anticipos a Justificar.
SC-3-05	Reembolso de Fondos.
SC-3-06	Arqueo del Efectivo en Caja.

SC-3-07 Control de Cheques Emitidos.

SC-3-08 Conciliación Bancaria.

Segundo: Los modelos a los que se hace referencia en el Resuelvo anterior, formarán parte del Capítulo 3 “Subsistema de Caja y Banco”, del Manual de Normas de Control Interno, los que se describen en el Anexo Único , que consta de nueve (9) páginas, y se adjunta formando parte integrante de esta Resolución.

Tercero: Los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, adecuarán a sus particularidades, el cumplimiento de las disposiciones contenidas en esta Resolución.

Cuarto: La presente Resolución será impresa en su totalidad por la Empresa Gráfica de Finanzas y Precios, de conformidad con lo establecido legalmente por el Ministerio de Justicia.

Quinto: La presente Resolución entra en vigor a los veinte (20) días posteriores a la fecha de su publicación.

NOTIFÍQUESE la presente a los jefes máximos de los órganos y organismos del Estado y de las entidades nacionales.

COMUNÍQUESE a la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a la Empresa Gráfica de Finanzas y Precios, a la dirección de Política Contable de este Ministerio y archívese el original en la Dirección Jurídica de este organismo.

PUBLIQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Dada en la ciudad de La Habana, a los 18 días del mes de enero de 2007

Georgina Barreiro Fajardo

Ministra

Anexo 10

Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta en el subsistema de activos fijos tangibles que guardan relación con el control interno.

Cada responsable de área requiere poseer un documento en que se hagan constar todos y cada uno de los Activos Fijos Tangibles en existencia y bajo su custodia contentivo de la codificación, descripción, documento y fecha del movimiento.

Resulta indispensable que ese documento esté identificado con el nombre de la entidad y el área de responsabilidad correspondiente. En ningún caso se permite por el responsabilizado de la custodia de los Activos Fijos Tangibles el movimiento de los mismos, así como su anotación en el modelo de control en su poder, sin que esto se encuentre soportado por el documento oficialmente establecido, comprobando que los datos se corresponden con el medio básico objeto de movimiento y que aparece debidamente aprobado y autorizado.

Resulta indispensable que todo movimiento de Activos Fijos Tangibles esté amparado por el documento de autorización oficialmente establecido, el cual mediante sus diferentes copias, sirve de fuente de anotación en los submayores, en la cuenta y análisis cuando proceda, de la contabilidad general, en el documento de control del área que tiene la responsabilidad de su custodia, en la hoja de cálculo de la depreciación, así como en cualquier otro registro establecido en la entidad.

Es requisito imprescindible, la inmediata codificación y numeración de cada medio básico que cause alta en la entidad.

Es necesario que quede evidencia testifical en el modelo vigente o en documentación anexa del destino final de los Activos Fijos Tangibles dados de baja.

En forma progresiva y acorde a una programación, proceden efectuarse verificaciones físicas por cada área de responsabilidad, en el transcurso del año, comparando los resultados con el documento que avala la custodia de los

medios en cada área, compatibilizándolo con la copia existente en el área de Contabilidad y los submayores correspondiente. Estas verificaciones persiguen garantizar la comprobación física de todos los Activos Fijos Tangibles en el período de un año.

Es esencial que se deje evidencia documental de las verificaciones efectuadas, mediante el documento establecido para los chequeos físicos, así como todos los documentos, que conforman los expedientes por faltantes y/o sobrantes, en los casos que procedan y comprobantes de operaciones que se generen como resultado de los mismos.

Mensualmente corresponde verificar, por personal independiente del que efectúa las anotaciones, que los aumentos y disminuciones de medios básicos en los registros contables estén avalados por el correspondiente documento oficial de movimiento debidamente formalizado y autorizado.

Con la periodicidad que se establezca, hay que verificar la coincidencia de los saldos de los submayores y análisis cuando proceda, con la cuenta control, incluyendo la depreciación acumulada, dejando constancia mediante las cintas u otros medios, de las sumas efectuadas, durante el período de tiempo que se disponga.

Los procedimientos de control de estos medios tienen como objetivo garantizar suficiente seguridad contra las pérdidas por deterioros, mermas, consumo en exceso de las normas, pérdidas de todo tipo, etc., permitiendo una razonable confiabilidad en cuanto a la información, tanto de las existencias, como del movimiento de ellas.

Anexo 11

NORMAS DE DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS ASIGNADOS.

OBJETIVO: Dominar las normas de distribución destinados a los recursos de la base material de estudio de vida y especializada.

ALCANCE:

Este modelo es de uso obligatorio para todas las entidades que radican en el territorio nacional.

RECURSOS:

Base material de estudio, según lo normado por documento oficial, alumnos (Libros de texto y Cuadernos de trabajo, Lápices, Libretas, Papel Gaceta, juego de trazado, juego de ajedrez) docentes (Libretas, lápices, bolígrafos, repuesto de bolígrafos, papel gaceta, tizas blancas, borradores, goma de pegar).

Base material de vida según lo normado por documento oficial, alumnos uniforme escolar, sabanas, toallas, mosquiteros, frazada de cama, fundas, almohadas, calzado.

Útiles de cocina comedor.

Útiles de aseo personal.

Útiles de albergues.

Anexo 12

Encuesta final:

A directores de preuniversitario..

Objetivo: Conocer los criterios que poseen acerca de la preparación recibida durante los talleres para el área económica.

Compañeros: para constatar la pertinencia y validez de los talleres se necesita tomar en cuenta sus criterios, los que serán de gran utilidad en la proyección de acciones futuras relacionadas con el tema.

Cuestionario:

1. Sobre la propuesta de talleres metodológicos diga si la considera:

☐necesaria ☐oportuna ☐práctica ☐novedosa

☐reiterativa ☐enérgica y activadora

2.- Cómo considera la preparación recibida por medio de los talleres metodológicos en cuanto a:

a) Dominio de los contenidos recibidos.

☐B ☐R ☐M:

b) Habilidades de trabajo e intercambio grupal:

☐B ☐R ☐M

c) Dominio de los elementos y procesos de la práctica trabajados durante los talleres.

☐B ☐R ☐M

3.- Sobre los talleres metodológicos recibidos diga:

Tres aspectos positivos:

Tres barreras:

Tres aspectos interesantes:

Anexo 13

Guía de análisis para evaluar la efectividad en la aplicación de la propuesta de talleres en la preparación a directores de preuniversitario.

Objetivo:

Evaluar la efectividad de la aplicación de la propuesta de los talleres para los directores.

Atendiendo a los siguientes indicadores, valore:

- Participación: ☐ Espontánea
 ☐ Dirigida
 ☐ Creativa
- Independencia: ☐ Siempre
 ☐ Algunas veces
 ☐ Casi siempre
 ☐ Nunca

Conocimientos que muestran de los temas impartidos:

- ☐ Suficientes
- ☐ Medianamente suficientes.
- ☐ Insuficientes

- Tendencias a nueva búsqueda: ☐ Alguna
 ☐ Sí
 ☐ No

La evaluación podrá ser cualitativa. Para considerar un resultado satisfactorio se tendrá en cuenta que más del 50% de los aspectos sean positivos. Además se atenderá el desarrollo progresivo durante la aplicación de la propuesta en las diferentes etapas.

Anexo 14

	Subtemas	Organización (%)	Aceptación (%)	Participación (%)	Preparación (%)
Taller 1	1	100	75	100	100
	2	100	75	100	100
	3	100	75	100	100
Taller 2	1	100	75	75	75
	2	100	75	75	75
	3	100	75	75	75
	4	100	75	75	75
Taller 3	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100
Taller 4	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100
	4	100	100	100	100
Taller 5	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100
Taller 6	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100

Anexo 15

Los 16 NO de una reunión:

1. No tratar de dominar el pensamiento de los participantes.
 2. No deformar lo dicho por uno de los interlocutores.
 3. No decir a uno de los presentes que está equivocado, si acaso decir a los demás.
 4. No decir a los presentes todo lo que tendrían que hacer.
 5. No hacer preguntas directa, decir ¿"Consideran ustedes"? ¿"No consideran"?
 6. No entrar en discusiones directas o personales.
 7. No tratar el argumento de una manera demasiado rápido que impide a los participantes seguirle.
 8. No poner en ridículo la posición o argumento de otro.
 9. No tomar las razones de nadie en contra de los demás, tratar de salvar a una persona, no de vengarla.
 10. No exponer, preguntar, más bien que enseñar.
 11. No ser demasiado verboso.
 12. No tomar actitudes de autoridad o de expertos, ni contestar a las preguntas o sugerir soluciones (Usar el sistema de la pregunta)
 13. No permitir que nadie monopolice la discusión.
 14. No dejar que los participantes pierdan demasiado tiempo en discutir sobre puntos todos obvios.
 15. No dejar pasar nunca la hora de inicio y terminar en puntualidad.
 16. No hablar si no es completamente indispensable, más que el 10 y 20 por ciento del tiempo disponible durante la reunión.
-