

Universidad de Ciencias Pedagógica

“José Martí”

Camagüey

Estrategia metodológica para la preparación de los directivos de la Educación de Adultos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia en el municipio Guáimaro

Tesis en opción al Título de Máster en Ciencias de la Educación

Mención Educación de Adultos

Autora: Lic. Magaly García Almanza

Tutor: MSc. Esperanza de la Caridad Aguilera Cárdenas,

Profesor Auxiliar

Guáimaro, junio 2010

### Agradecimientos

A todos los profesores que con su infinita dedicación y ternura han contribuido en mi preparación como profesional.

A mi tutora Esperanza de la Caridad Aguilera Cárdenas por guiarme sabiamente en el camino de la Investigación Científica .

A mi hija y esposo por su ayuda., brindarme fuerzas y estar junto a mí en los momentos difíciles.

A mis compañeros de trabajo por posibilitarme la terminación de la investigación y darme apoyo en todos los momentos .

A todos los que hicieron posible la terminación con éxito de este trabajo.

A ti Revolución

### Dedicatoria

A mi hija quien me ha servido de guía y apoyo.

A mi esposo quien siempre me ha dado comprensión y ayuda.

A la Revolución que me ha posibilitado superarme y contribuir a ella.

## Síntesis

En la presente investigación se fundamenta la necesidad de la preparación de los directivos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia de la Educación de Adultos en el municipio de Guáimaro, Se utilizaron métodos empíricos, teóricos y estadísticos, que posibilitaron la constatación de dificultades en el nivel de preparación de los directivos para influir en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

En la misma se ofrecen algunas consideraciones sobre los fundamentos teórico – metodológicos acerca de la preparación de los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

La contribución a la práctica de la investigación desarrollada se concreta en las acciones de la estrategia metodológica entre las que se incluyen, las recomendaciones metodológicas dirigidas a favorecer la preparación de los directivos. La validez de la misma se ratifica con los resultados obtenidos.

## Índice

Contenidos	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Fundamentos teórico – metodológicos acerca de la preparación de los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia	7
1.1 Algunos fundamentos sobre la preparación metodológica de los directivos de la Educación de Adultos en lo referido al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.	7
1.2 Caracterización de la Educación de Adultos	14
1.3 Algunos enfoques teóricos referentes al trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.	18
Capítulo II: Preparación de los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.	29
2.1 Diagnóstico de la preparación de los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia. (Estado actual del problema).	29
2.2 Fundamentación de la estrategia metodológica.	32
2.3 Intervención en la práctica educativa información de los resultados alcanzados a partir de la aplicación de la estrategia metodológica.	53
Conclusiones	60
Bibliografía	
Anexos	

## Introducción

La educación como fenómeno social históricamente desarrollado y como núcleo del proceso socializador, ejerce una influencia decisiva en la formación del hombre a lo largo de toda su vida, sin importar la clase social, pues debe prepararlo para el logro de una incorporación personal y social activa.

Teniendo en cuenta que, en la mayoría de los países, la educación de los jóvenes y adultos no constituye una prioridad desde las políticas de los gobiernos, sino que sigue siendo una educación pobre para los pobres, una educación reducida a esfuerzos temporales de alfabetización, se evidencia que las aspiraciones manifestadas en el Foro Mundial de Educación presentan serias limitaciones en su cumplimiento, pues los gobiernos y las agencias internacionales encargadas del tema, no han hecho el concertado esfuerzo para movilizar y aunar voluntades políticas y recursos financieros.

La importancia estratégica del factor humano en los tiempos actuales, la necesidad de responder o adelantarse a los cambios constantes y acelerados, en el afán de construir una sociedad más justa en un mundo unipolar, obligan a revisar y readecuar el modo de entender, valorar, planificar y ejecutar acciones relacionadas con la educación y de manera especial, con la Educación de Adultos, por ser precisamente la población joven y adulta la que protagoniza los cambios políticos, económicos y sociales que tienen lugar a nivel global.

En tal sentido se pronunció el Foro Mundial de Educación que tuvo lugar en Dakar, Senegal, en abril del año 2000, Educación para Todos, fue el compromiso colectivo asumido por los 1.500 participantes y se trazaron dentro de los objetivos de trabajo velar porque sean atendidas las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa. (Foro Mundial de Educación, 2000, 5)

En Cuba, atendiendo a los requerimientos mundiales del actual contexto histórico y como necesidad del desarrollo educacional alcanzado, se da una importancia primordial a todo lo relacionado con la calidad educacional y su evaluación, lo se que evidencia en los pronunciamientos de dirigentes y organizaciones políticas.

El Comandante en Jefe Fidel Castro en su discurso Luchadores por la Calidad de la Educación hace un llamado a la búsqueda de soluciones que permitan elevar la calidad educacional cuando planteó: *"Sí, es muy correcto decir que la simple reducción de la*

*masa no va a producir calidad, la calidad hay que buscarla mediante un trabajo político, un trabajo revolucionario, un trabajo científico; pudiéramos decir.”(Castro, 1992,10)*

Cuba es un país en vías de desarrollo, cuyo pueblo se encuentra enfrascado desde hace más de 50 años en la realización de una revolución social en condiciones excepcionales, el analfabetismo fue exterminado con la Campaña Nacional de Alfabetización del año 1961, la que tuvo su respuesta de continuidad con la creación en 1962 del Subsistema Nacional de Educación de Adultos, que garantizó la educación básica y permanente de las personas jóvenes y adultas, sobre la base de una Educación para Todos.

La Revolución les da la posibilidad a todos los ciudadanos de los diferentes sectores a elevar su superación y formación. La Educación de Adultos no está exenta a esto. El promedio de edad de los estudiantes de los diferentes organismos, incluyendo las amas de casa, oscila entre los 20 y 45 años; por lo que las características personales, sociales y económicas son diferentes, generalmente se encuentran desvinculados por un largo período, lo que conlleva a que en algunas ocasiones estas sean las causas de las ausencias. Referente a esta idea Fidel expresa su importancia:

*”La reinserción social de los jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo devolvió tranquilidad y sueños, pero no todos asimilaron el cambio, ni la sociedad eliminó las condicionantes reproducciones de este fenómeno.” (Castro, 2003,2)*

La función principal de la Educación de Adultos, es asegurar la educación permanente de los trabajadores, amas de casa, campesinos y adultos subescolarizados.

Las transformaciones que se están llevando a cabo en el sector educacional, exigen de una profunda preparación por parte de los directivos en su accionar en cada centro de Educación de Adultos para condicionar las bases de la formación del futuro ciudadano del país, es decir, dar cumplimiento a los objetivos y fin de la educación. Para alcanzar esta aspiración es necesario conocer las características más significativas de los directivos, y sus rasgos, por su incidencia directa en esta enseñanza.

En este sentido son de gran importancia las ideas de Martí y del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz que expresan la necesidad de preparar a los directivos en medio de las difíciles condiciones por las que atraviesa el país, desde el punto de vista económico, político y social.

La autora reafirma lo antes expuesto cuando cita las ideas expresada por Fidel: *“En la medida en que un educador esté mejor preparado, en la medida que demuestre su*

*saber, su dominio de la materia, la solidez de sus conocimientos, así será respetado por sus alumnos y despertará en ellos el interés por el estudio, por la profundización en los conocimientos” (Castro, 1981,8).*

Sobre el tema objeto de estudio se ha investigado por autores internacionales nacionales y locales dentro de los que se destacan, Darling-Hammond (1991), de Miguel (1994), Osorio Sierra (1995), Stufflebeam (1996), De Landshere (1998), MSc Rogelio Cores Fuentes (2009) MSc Miriam Sifontes González (2010) entre otros, han abordado el tema de los indicadores desde diferentes concepciones, existiendo coincidencia en el papel de los mismos como herramienta de dirección, como elemento inseparable del proceso de evaluación, así como de información estadística y de gestión, pero aún existen dificultades.

A partir de las visitas realizadas a los consejos de dirección, colectivos de departamentos y demás órganos técnicos y de dirección y la aplicación de encuestas y entrevistas realizadas a directivos y profesores, se pudo constatar que en el municipio de Guáimaro, se observan logros en el cumplimiento del objetivo estratégico para la Educación de Adultos relacionado con el trabajo de los indicadores de retención y eficiencia; pero aún no se alcanza el nivel requerido. En este sentido se evidencia que las actividades programadas para este propósito, se presentan en forma fragmentadas y dispersas, además existe insuficiente conocimiento acerca de los registros primarios que sirven de base para el procesamiento y análisis de los indicadores escolares, en la construcción de indicadores para enfrentar su análisis a partir del conocimiento de los procedimientos de cálculo. Las acciones trazadas en las estrategias de los centros no solucionan de forma efectiva el modo de actuación de los directivos, profesores, organizaciones políticas, de masas y factores de la comunidad, para el logro de los indicadores. Por tanto, no ha sido sistemática la preparación metodológica que realizan los directivos de los centros para mejorar los indicadores retención y eficiencia, para ello se requiere de un perfeccionamiento en la elaboración de las actividades que se realizan con los mismos que permita su tratamiento en forma de sistema, donde la planificación, organización, ejecución y evaluación de éstas, potencien la preparación de los directivos en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

A partir de lo expresado anteriormente la contradicción de la investigación está dada entre las potencialidades del trabajo metodológico para el tratamiento a los indicadores de retención y eficiencia y las posibilidades de los directivos para realizarla con éxito.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, la autora se propone el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir a la preparación de los directivos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia en la Educación de Adultos? Como objeto de estudio, el proceso de preparación metodológica de los directivos de la Educación de Adultos. Como campo de acción, el trabajo para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia con los directivos de la Educación de Adultos en el municipio Guáimaro, y como objetivo: Elaborar una estrategia metodológica que contribuya a la preparación de los directivos de la Educación de Adultos, en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia en el municipio Guáimaro.

Las preguntas científicas que guiarán la solución del problema científico son las siguientes:

1. ¿Qué fundamentos teóricos metodológicos sustentan la preparación de los directivos para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia?
2. ¿Cuál es la situación actual que presenta la preparación de los directivos para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia?
3. ¿Qué características debe tener la estrategia metodológica elaborada para la preparación de los directivos que contribuya al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia?
- 4.- ¿Qué resultados se obtienen con la aplicación de la estrategia metodológica para la preparación de las directivos que contribuyan al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia?

Para dar cumplimiento al objetivo se desarrollaron las siguientes tareas científicas:

1. Desarrollo de los fundamentos teóricos metodológicos que sirven de basamento científico a la preparación de los directivos de la Educación de Adultos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.
2. Diagnóstico de la situación actual que presenta la preparación de los directivos de la Educación de Adultos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia en el municipio Guáimaro.
3. Elaboración de una estrategia metodológica que contribuya a la preparación de los directivos Educación de Adultos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia en el municipio Guáimaro.
4. Valoración de la efectividad en la aplicación de la estrategia metodológica.



Variable que mide el cambio educativo: preparación de los directivos de Educación de Adultos, en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia,

A partir del estudio realizado de diferentes bibliografías citadas en el trabajo, la autora llegó a la conclusión de la siguiente conceptualización de la variable como:

Conjunto de acciones que realizan los directivos para elevar su preparación profesional y se expresa en el conocimiento de las orientaciones para medir los indicadores de retención y eficiencia, conocimiento de las diferentes vías y formas para contribuir a mejorar los indicadores de retención y eficiencia, aprovechamiento de las diferentes formas organizacionales del proceso educativo, así como la efectividad en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento de los indicadores de retención y eficiencia.

En la investigación fueron empleados métodos tales como:

Del nivel empírico:

Análisis de las fuentes de información: para el estudio de los documentos estadísticos relacionados con los indicadores de retención y eficiencia, y literatura general relacionada con el tema.

Observación científica: a consejos de dirección y otras actividades que ayudó a la formulación y fundamentación del problema.

Entrevistas: para conocer el dominio de los documentos que tratan sobre el tema de investigación y las formas en que se realizan acciones para mejorar los indicadores de retención y eficiencia en la Educación de Adultos.

Encuestas: a directivos de la Educación de Adultos sobre el tema objeto de investigación y sus opiniones sobre la necesidad de la preparación en el tema.

Del nivel teórico:

Histórico – lógico: permitió estudiar el surgimiento y desarrollo de la Educación de Adultos, sus regularidades y las características de la formación de los directivos y docentes en relación con el tema.

Análisis – síntesis: para el estudio de los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje, su estructura, la caracterización del trabajo con los indicadores de retención, eficiencia y la determinación de sus deficiencias.

Enfoque sistémico: para argumentar el carácter del sistema de las acciones previstas en la estrategia metodológica.

Método de modelación

Para ofrecer una variante en la estructuración del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, en particular en la Educación de Adultos, así como las sugerencias metodológicas correspondientes.

Métodos del nivel matemático:

Estadístico descriptivo: a través de gráficos, análisis porcentual en el procesamiento de los resultados obtenidos en los métodos empíricos.

El aporte práctico es que la estrategia diseñada constituye un documento metodológico para fortalecer el tratamiento a los indicadores de retención y eficiencia para su mejoramiento desde los órganos de dirección y técnicos, a partir de sus sugerencias metodológicas, y las alternativas que ofrece para el trabajo que ejecutan los directivos de la educación de Adultos en relación con el tema de la investigación.

La novedad científica consiste en que la autora en su estrategia metodológica fundamenta e integra variedad de procedimientos en el análisis y cálculo de los indicadores de eficiencia educacional y brinda la posibilidad de que esta funcione de forma flexible a partir del diagnóstico, de manera que contribuya con los directivos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Población: directivos de la Educación de Adultos en número de 8.

Muestra: directivos de la Educación de Adultos en número de 8.

La importancia y actualidad de este tema está dada en que se propone una estrategia metodológica para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia por parte de los directivos de la Educación de Adultos del Municipio Guáimaro.

La base metodológica de la investigación se sustenta en el Marxismo-Leninismo, en la Dialéctica materialista y en la teoría del conocimiento en particular, presupone los resultados de la práctica escolar como fuente para determinar el problema objeto de investigación, su tratamiento teórico, su desarrollo teórico práctico y de ahí su aplicación en la práctica que se manifiestan en la actividad escolar.

La tesis consta de introducción dos capítulos, conclusiones, bibliografía y anexos.

Capítulo 2 Fundamentos teórico – metodológicos acerca de la preparación de los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

1.1 Algunos fundamentos sobre la preparación metodológica de los directivos de la Educación de Adultos en lo referido al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

La llegada del siglo XXI ha trazado para el Ministerio de Educación ( MINED) nuevas pautas y prioridades al calor de la Batalla de Ideas que libra el pueblo y con la aspiración de convertir a Cuba en el país más culto del mundo a partir de elevar la calidad de la educación. Es por ello que se hace necesario contar en cada centro educacional con una estructura de dirección bien preparada que se dedique específicamente a las tareas difíciles de organizar, planear, dirigir, orientar, ejecutar y controlar todo el proceso docente educativo.

Las transformaciones en la política de cuadros han concebido cambios progresivos que contribuyen en gran medida al perfeccionamiento del trabajo de los mismos en función de lograr la calidad del proceso, permitiendo enmarcar el protagonismo de los directivos. Es necesario preparar a los directivos en el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la dirección moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. Para ello se requiere identificar lo que necesita cada equipo de dirección y dotarlos gradualmente de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique.

Particular atención debe brindarse al 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 de los factores socio-pedagógicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores.

La preparación de los directivos es una tarea de prioridad para el Ministerio de Educación y de las direcciones provinciales y municipales sobre bases científicas encaminadas a la formación comunista de las nuevas generaciones. Dentro de estos cuadros de dirección está el director del centro escolar; que como quedara plasmado en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba y por la importancia que reviste este en el desarrollo de un país, Ernesto Guevara expresó: *“El cuadro es la columna vertebral de la sociedad”* (Guevara, 1970,157) y de hecho se ha venido demostrando en la construcción de la Revolución Cubana con la preparación de

cuadros como tarea de vital importancia, pues constituye una condición fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de esta política. En Cuba el directivo tiene que tener el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a las masas, tiene que caracterizarse por ser de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y aplica el centralismo democrático, valora las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas.

Es a los directivos de la Educación de Adultos a quienes corresponde, en gran medida, la dirección y ejecución del trabajo metodológico cuya tarea fundamental es la de enseñar, mejorar, perfeccionar y crear un estilo de trabajo metodológico en su colectivo. El Profesor Titular Rogelio Meriño plantea como trabajo metodológico: *"la ejecución de una estrategia metodológica relacionada con la escuela que se sustenta en una base metodológica, adecuada a diferentes niveles y situaciones particulares y que se realizan con el fin de perfeccionar el proceso docente - educativo"*. (Meriño, 2003, 15)

El trabajo metodológico constituye la vía principal para la preparación de los docentes con el propósito de lograr la concreción del sistema de influencias que permiten dar cumplimiento a las direcciones principales del trabajo educacional, así como a las prioridades de cada educación.

El Doctor en Ciencias Gilberto García Batista y la Licenciada Elvira Caballero Delgado definen el trabajo metodológico como: *"el sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes en los diferentes niveles de educación para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente - educativo, y que, en combinación con las diferentes formas de superación profesional y postgraduada, permiten alcanzar la idoneidad de los cuadros y del personal docente."* (García, 2007, 239).

En la Resolución Ministerial 119/08 se define el mismo como: *"el sistema de actividades que de forma permanente y sistemática se diseña y se ejecuta por los cuadros de dirección en los diferentes niveles y tipos de educación para elevar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes graduados y en formación mediante las direcciones docente-metodológicas y científico-metodológica, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir eficientemente el proceso pedagógico."* (MINED, 2008, 2).

Al realizar un análisis de los aspectos que tienen en común estas definiciones se pudo constatar que en ellas se pone de manifiesto que es un sistema de acciones que se ejecutan de forma permanente y sistemática con los docentes en los diferentes niveles de educación para dirigir eficientemente el proceso docente educativo.

La autora asume la definición dada por la RM119/2008 porque en ella se aprecia que cualquier actividad ejecutada por las estructuras, individual o colectivamente que estén dirigidas a obtener las vías, procedimientos o métodos para que los docentes aprendan y enseñen, puede ser considerada trabajo metodológico; pero estas deben constituir un sistema y por ello deben ser rigurosamente planificadas, organizadas, ejecutadas y controladas.

Además, en la RM119/2008 se expresan las formas fundamentales del trabajo docente-metodológico. Dentro de las formas del trabajo metodológico en la presente investigación, juegan un papel esencial en el desarrollo de la estrategia metodológica, las reuniones metodológicas, clase metodológica, demostrativa, talleres metodológicos, entre otras. El criterio de selección se fundamenta en las características que tienen estas modalidades de trabajo ya que las mismas facilitan el logro de los objetivos propuestos y permiten además que el trabajo a desarrollar sirva de modelo de actuación a los directivos de la Educación de Adultos en su labor orientadora.

Las reuniones metodológicas están dedicadas al análisis, el debate y adopción de decisiones de temas del proceso pedagógico para su mejor desarrollo las cuales pueden constituir líneas para otra forma de trabajo metodológico.

Las clases metodológicas que mediante la demostración y explicación orienta al personal docente sobre los aspectos de carácter metodológico que contribuyen a su preparación para la ejecución del proceso pedagógico, puede tener un carácter demostrativo o instructivo.

Los talleres metodológicos tienen como fin *“...la realización de actividades en cualquier nivel de dirección con los docentes 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 arriba a conclusiones generalizadas.”*(MINED, 2008, 12 y 15).

El trabajo metodológico se estructura y diseña teniendo en cuenta: diagnóstico de las necesidades del colectivo pedagógico, resultado de la evaluación profesoral, caracterización del estudiante, banco de problemas, direcciones principales de trabajo

educacional, prioridades de la enseñanza, plan de trabajo con plazos de cumplimiento y responsables.

Se caracteriza por su carácter sistemático, planificado y dinámico, colectivo e individual. Sus métodos son: la demostración, el taller y el debate científico.

Las actividades forman parte del sistema y se realizan en el claustro del centro, en el colectivo de departamento, y en la reunión metodológica. Debe orientarse hacia el docente como centro del proceso docente educativo.

Contenidos del trabajo metodológico: Orientación ideológica y política del contenido, los métodos, formas y medios de trabajo. La concreción de los objetivos de enseñanza y su vínculo con el estudio – trabajo, la interdisciplinariedad, la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las características de los componentes del proceso docente, el dominio del contenido de los programas, y software), métodos y procedimientos, preparación del claustro para asumir la escuela como microuniversidad, el trabajo con la familia e instituciones de la comunidad.

El trabajo metodológico está dirigido a dos direcciones fundamentales partiendo del contenido y los objetivos:

El trabajo docente metodológico.

El trabajo científico metodológico.

El trabajo docente metodológico garantiza el perfeccionamiento de la actividad docente educativa, mediante la utilización de los contenidos más actualizados de las ciencias pedagógicas.

En tal sentido la autora del presente trabajo de investigación considera al respecto que si se realiza un trabajo metodológico correctamente planificado, organizado y controlado, entonces se logran mayores resultados, pues el personal docente logra perfeccionar su accionar en función del aprendizaje y la educación de los escolares.

El control del trabajo metodológico debe estar dirigido a la preparación: debe comprobarse si está elaborado el sistema de clases y si estas contemplan los requerimientos metodológicos, y de las actividades docentes y extradocentes. Este último es un elemento clave del trabajo metodológico, pues allí se materializa todo el sistema.

En él se evalúa la orientación ideológica y política del contenido y la formación de valores, el dominio del contenido, métodos y procedimientos que permitan la dirección eficaz del aprendizaje, la salida a través del contenido de los programas de formación

general, el cumplimiento de los programas directores, los objetivos formativos y la interdisciplinariedad.

Teniendo en cuenta los criterios antes señalados, la autora llega a la conclusión de que el sistema de trabajo metodológico es la vía principal en la preparación del personal docente y de dirección para lograr que pueda concretarse de forma integral el sistema de influencias que se ejercen en la formación de los subordinados para dar cumplimiento a las direcciones principales del trabajo educacional y las prioridades de la educación.

Preparación para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

La preparación metodológica de los directivos se ha dirigido a lograr una correcta aplicación del ciclo directivo, organización, planificación, orientación, ejecución y control del trabajo, con la aplicación eficiente del centralismo democrático.

El trabajo de la dirección de la escuela exige la aplicación de métodos y procedimientos racionales y de trabajo científico en la dirección, planificación, orientación y control del proceso docente- educativo.

En la Educación de Adultos el directivo dentro de su preparación y a su vez la que realiza con su subordinado para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencias debe dominar los documentos de la estadística educacional que está constituida por el conjunto de modelos y registros primarios que tienen por objeto describir y analizar la actividad educativa en general y la docente en particular. Esta documentación, comprende:

- ✍ Modelos del sistema de información estadística de la base.
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística complementaria (SIE-C).
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística nacional (SIE -N).
- ✍ Modelo 202-06, modelo 201-05.
- ✍ Registro de matrícula y graduados.
- ✍ Base de datos del control permanente de la matrícula.
- ✍ Otros modelos estadísticos establecidos oficialmente.

El directivo ante todo, debe conocer muy bien el estado real del centro; observar y estudiar constantemente el desenvolvimiento del proceso docente - educativo; saber analizar con la debida objetividad los resultados del trabajo; saber localizar, examinar y divulgar las mejores experiencias que tenga el colectivo de trabajadores del centro y tomar, a la vez, las medidas pertinentes para eliminar paulatinamente las deficiencias

encontradas en el proceso del trabajo y las causas que la originan, sólo así, se garantiza la eficiencia necesaria a fin de alcanzar los objetivos trazados.

Este objetivo se materializa a través del sistema de dirección y se implementa en el sistema de trabajo municipal como un conjunto de acciones de preparación que se desarrollan con los directivos de la Educación de Adultos para modificar los modos de actuación, a partir del cual se planifican, organizan, regulan, ejecutan y controlan las actividades del plan de trabajo y el funcionamiento de los directivos municipales sobre los de centros. Es la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que se emplean de manera sistemática para cumplir los objetivos priorizados del organismo.

Sistema de trabajo: subsistema del sistema de dirección esencialmente integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstos persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema. Su función básica en el sistema de dirección es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se concrete en el sistema tecnológico, llegue a formar parte de la actividad cotidiana de cada trabajador y se irradie al entorno en que se desarrolla el sistema. (Alonso, 2002, 47)

Para lograrlo, debe cumplir en la práctica dos funciones mucho más específicas:

1- Propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción recíproca entre las estructuras dirigentes y dirigidas.

2- Permitir de manera sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

Sistema de dirección se define como el conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.



Se planifica como un sistema de superación continuo de todo el personal en ejercicio, cuadros, funcionarios y docentes. Se desarrolla como un proceso de capacitación a la capacidad de dirección, depende ante todo, del nivel de preparación de los funcionarios. (Alonso, 2002, 47)

El sistema de trabajo en su organización consta de tres etapas:

La primera etapa es el Análisis Previo de la Capacidad de Dirección, que tiene como objetivo central propiciar la preparación de las estructuras de dirección a través de la preparación de los órganos de dirección y técnicos en los diferentes niveles desde el ministerio hasta la escuela. Consta de los siguientes pasos:

Planificación del trabajo, coordinación de las acciones a realizar y preparación del personal para la ejecución.

Es al tercer paso, al que se le concede mayor prioridad para insertar la estrategia metodológica que en esta investigación se propone, pues este momento permite determinar los objetivos individuales que debe alcanzar cada directivo respecto a lo proyectado; pero lo realmente importante es brindar la capacitación necesaria para lograr los objetivos.

La segunda etapa del sistema de trabajo es el Desarrollo de la Capacidad de Dirección cuyo objetivo es demostrar a las estructuras cómo desarrollar las acciones planeadas en la primera etapa, mediante la actividad conjunta de los niveles superiores con los subordinados.

La tercera etapa del sistema de trabajo es el Análisis Posterior de la Capacidad de Dirección que tiene como propósito evaluar el desempeño de los cuadros, directivos y docentes en función de los objetivos previstos en la primera etapa, preparadas las actividades en los órganos de dirección y actividades correspondientes y demostradas en la actividad desarrollada en la segunda etapa del sistema de trabajo.

Esta etapa del sistema es muy importante por cuanto en ella se evalúa el desempeño, el cumplimiento de los objetivos trazados y sirve de pautas para la proyección de las acciones que se han de llevar a cabo en la siguiente fase del proceso directivo.

A decir del Dr. Sergio Alonso, cada dirigente tiene la responsabilidad de “potenciar el perfeccionamiento de sus subordinados”, lo cual exige aprovechar el sistema de trabajo para estimular sistemáticamente en cada uno de sus subordinados directos, el desarrollo de los modos de actuación profesional que requiere el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, además, conocer la personalidad y el nivel de

desarrollo profesional de cada integrante del sistema, revelar las tendencias del desarrollo individual, dirigir el desarrollo profesional de cada individuo partiendo de sus necesidades reales y conjugar sus intereses individuales con el colectivo.

## 1.2 Caracterización de la Educación de Adultos.

La función principal de la Educación de Adultos es asegurar la educación permanente de los trabajadores, campesinos, amas de casa y adultos subescolarizados.

La Educación de Adultos está estructurada en los niveles siguientes:

Educación Obrera y Campesina (EOC): enseñanza elemental o primaria, con cuatro cursos semestrales.

Secundaria Obrera y Campesina (SOC): nivel medio básico, con cuatro cursos semestrales.

Facultad Obrera y Campesina (FOC): nivel medio superior, con seis cursos semestrales.

### Curso de Superación Integral para Jóvenes (CSIJ)

Además, se desarrollan otros cursos para trabajadores que ofrecen superación técnica y cultural en general, como son: los cursos nocturnos y vespertinos de la Educación Técnica y Profesional en escuelas e institutos politécnicos, así como cursos de capacitación organizados por otros organismos y empresas, los cursos por encuentros y enseñanza libre en los centros de Educación Superior; la titulación y superación permanente de su personal docente en ejercicio y los cursos de postgrado para los profesionales del país.

El Curso de Superación Integral para Jóvenes es uno de los programas de la Revolución que mayor impacto social ha tenido en los jóvenes, la familia y la comunidad. Con este se ha creado un nuevo concepto, el empleo de estudiar, en el municipio comenzó en el año 2000 con una matrícula de 720 alumnos y se atendió hasta el año 2009.

Otro de los Programas de la Revolución con que cuenta la Educación de Adultos es el Programa Educacional para la Agroindustria Azucarera. Este ministerio se encuentra en proceso de reestructuración en correspondencia con la situación actual y perspectiva del mercado azucarero.

Hasta 1959 la Educación de Adultos se reducía a 304 escuelas nocturnas en todo el país atendidas por 399 maestros con una matrícula general que apenas ascendía a 27 965 alumnos, integradas fundamentalmente por adolescentes que procedían de las

escuelas primarias o primarias superiores urbanas, interesados en elevar su nivel escolar y profesional.

Los planes de estudio y métodos de estas escuelas para adultos no respondían a sus características y necesidades, pues eran los mismos que se aplicaban en la Enseñanza Primaria y los egresados no recibían créditos educacionales.

Con el objetivo de asegurar la educación permanente de los trabajadores, amas de casa, campesinos y adultos subescolarizados se estructuró, una vez culminada la Campaña de Alfabetización, el Subsistema de Educación de Adultos.

Los cursos secundarios se articularon con las Facultades Obrero-Campesinas creadas en 1962, las que ofrecían el nivel medio superior y constituyeron la base cultural necesaria para acceder a diferentes cursos de capacitación técnica, lo cual permitió a la clase obrera y a la población adulta elevar su escolaridad y cultura general.

Los programas y libros de texto han sido diseñados de acuerdo con las características psicológicas y sociales del adulto. Se han ido renovando y actualizando para responder a las proyecciones de la revolución científico-técnica de nuestro tiempo y a las exigencias sociales del país.

Los medios de difusión masiva han ofrecido siempre un amplio apoyo a esta educación, desde clases para la superación del estudiante adulto, hasta la divulgación y propaganda a los cursos, que tanto contribuyeron a la motivación.

En el curso escolar 1991-1992 se introdujo el Plan de Perfeccionamiento del subsistema en el nivel primario y medio de la Educación de Adultos, así como en la enseñanza de Idiomas y el Español como Lengua Extranjera, con el fin de elevar la calidad del servicio educacional y responder a las características de la composición sociocultural de la matrícula, sus intereses y necesidades, así como se ha decidido mantener y fortalecer la integración de los esfuerzos del Ministerio de Educación con las organizaciones sociales, diferentes organismos del estado y otras instituciones.

Las nuevas proyecciones del trabajo de la Educación de Adultos han requerido realizar un trabajo sistemático de investigación-acción-participación para fundamentar y proyectar el desarrollo de estrategias de superación con programas formales y no formales, que armonicen las necesidades y expectativas de jóvenes y adultos con las

del país y permitan poner en práctica nuevas alternativas educativas en comunidades rurales y urbanas.

La Educación de Adultos está adaptada a diversas formas según los lugares donde se desarrolla como reflejo de las funciones sociales otorgadas al aprendizaje y los diferentes grupos que tienen acceso a esa actividad, en muchos de los países de América Latina es sinónimo de alfabetización para las personas que no tuvieron escolaridad inicial con programa de lectura y escritura.

En las últimas décadas en América Latina ha tenido diversas modalidades, multiplicándose los planes, las instituciones y los programas , tanto oficiales, como privados, formales e informales , presenciales y a distancia, primando en casi todo la preocupación por atender a la alfabetización de la población, teniéndose presente los objetivos de participación, solidaridad, integración comunitaria y elevación de los niveles de vida. Entre los países que mayor dedicación e interés están mostrando por la educación de los adultos tenemos a Venezuela, México, Chile y Argentina.

Esta educación tiene como objetivo la elevación del nivel cultural de los ciudadanos que han rebasado la edad escolar, proporcionando la formación cultural general y la básica que se necesita para su integración al proceso de desarrollo económico social del país. Esta educación ha venido consolidando sus servicios escolares para obreros, campesinos y amas de casa , en la que se organizan objetivos y contenidos a desarrollar en la Educación Obrera Campesina, Secundaria Obrera Campesina y la Facultad Obrera Campesina, para elevar su nivel cultural , ya que en diferentes ramas de la producción y los servicios requiere asegurar obreros calificados y técnicos medios y de nivel superior, por lo que se da la posibilidad de estudiar desde su puesto de trabajo, teniendo presente las necesidades educativas de los adultos, donde establecen el estudio con otras responsabilidades familiares y laborales, por lo que aporta una gran diversidad de experiencias de forma voluntaria; las mismas pueden desarrollarse fuera del marco de la escuela.

La Educación de Adultos está adaptada a diversas formas según los lugares donde se desarrolla como reflejo de las funciones sociales otorgadas al aprendizaje y los diferentes grupos que tienen acceso a esa actividad.

La Educación de Adultos comienza en Cuba desde el mismo momento que se desarrolló la Campaña de alfabetización, con el objetivo de enseñar a leer y a escribir a

nuestros trabajadores y jóvenes, la cual tuvo su seguimiento al establecerse la FOC, dando la posibilidad a toda la población adulta a su superación.

Todo pueblo que aspira a una vida sana para sus hijos, ha de propiciar el cultivo de la inteligencia, del saber, de investigar, de crear y desarrollar valores en bien de la humanidad. Los alumnos que matriculan son considerados adultos, caracterizado por la elevada capacidad productiva y el perfeccionamiento de la personalidad; esta se inicia cuando el sujeto adquiere responsabilidad social, por lo que se debe realizar un trabajo muy cuidadoso por las diferencias de edades en la que se enmarca la enseñanza.

La participación del alumno en el proceso docente educativo debe ser activa y consciente, lo que recaba del docente una mejor preparación, ya que el adulto es un sujeto activo e independiente, capaz de tomar por sí mismo decisiones en su vida profesional y personal que el docente debe conocer al preparar sus clases; que contribuyan a una enseñanza y a un aprendizaje desarrollador, colocando al alumno en un rol activo, crítico, reflexivo, productivo, comunicativo y de colaborador, implicado con su proyecto de vida para lograr una formación cultural integral, como aspira la sociedad; por lo que el adulto se relaciona estrechamente con la solución de los problemas de su vida, pues valora la enseñanza recibida, según su situación concreta, mostrándole las verdades de las ciencias, exigiéndole el cumplimiento formal de patrones de conducta determinados, para que no pierdan el interés y la confianza en los adultos, pues necesitan decidir por sí mismo.

Hay que señalar que en la etapa juvenil el alumno alcanza mayor estabilidad de los motivos, intereses y puntos de vista, de manera que se van haciendo más conscientes de su propia experiencia teniendo lugar así, la formación de convicciones morales que el joven experimenta como algo personal.

Uno de los principales objetivos de la Revolución, es la educación de las nuevas generaciones y particularmente reincorporar a las aulas a aquellos jóvenes que han abandonado sus estudios por razones tanto económica, como sociales, otros por mejorar las condiciones de vida, manteniendo una actitud pasiva y crítica ante los problemas que enfrenta nuestro país.

Por lo que una de las preocupaciones de la alta dirección del estado es buscarle solución e incorporarlo a la sociedad, en correspondencia con las necesidades e intereses de esta, mediante el fortalecimiento de los valores humanos, universales

(honestidad, responsabilidad, amor al estudio, a la Patria, amor a la naturaleza, a la sociedad y el rechazo consciente hacia la sociedad de consumo y a los males que ella engendra.

Es por eso que la influencia de los educadores puede resultar muy importante y se logra promoviendo conversaciones y discusiones, aconsejando con tacto y visión del futuro, cuando se presentan conflictos y dificultades partiendo de la relación afectiva en que se encuentran los alumnos, en estos momentos hay que llegar a ellos y comprenderlos para poderlo orientar y encausarlo sin que se sientan censurados y criticados, a los que deben dedicársele un nivel de ayuda y comprensión, para que alcance cierto grado de autoestima, de aceptación de su personalidad, donde tiene que unirse todos los factores de la localidad, ( organizaciones políticas y de masa, trabajadores sociales, padres y profesores), sobre todo valorando su proceder y conducta ante la sociedad.

### 1.3 Algunos enfoques teóricos referentes al trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

El sistema educativo cubano dirigido por el MINED cuenta a los niveles de nación, provincias y municipios, con un sistema de información estadística de carácter permanente y piramidal, con un elevado grado de consolidación y confiabilidad y automatización, que produce información sistemática y actualizada; constituyendo la escuela la base de todo este sistema estadístico.

Este sistema está caracterizado por:

- ✍ estructuras funcionales en todas las instancias educativas, partiendo de la escuela como base de la información y transitando por los niveles de municipios y provincias, hasta el organismo central del estado (MINED), lo cual garantiza un elevado nivel de coherencia, fluidez, veracidad y confiabilidad.
- ✍ sistema de registros primarios de información diferenciada en cuanto a la agregación o detalle de los indicadores básicos, en correspondencia con el nivel educativo de que se trate y su periodicidad en el año escolar correspondiente.
- ✍ sistema de relaciones internas (entre los diferentes elementos de la estructura educativa) y externas (entre las diferentes entidades globales del gobierno, organismos, empresas y organizaciones) que posibilitan desarrollar un análisis más integral del sistema en sus relaciones con el contexto para el logro de los objetivos sociales, económicos, políticos e institucionales; relacionados con la educación.

- ✍ sistema de indicadores, que generalmente dan cobertura y cumplimiento a la política educacional cubana.
- ✍ soporte automatizado para la captación, procesamiento y validación de la información; lo que facilita la interpretación y los análisis de las cifras y datos obtenidos sobre la base de indicadores establecidos, que sean viables para la evaluación del proceso.
- ✍ nivel de integración entre el sistema de estadísticas y el planeamiento educacional, como método de dirección para la planificación.
- ✍ diseño de un sistema de preparación y capacitación, no sólo para los especialistas del área de estadísticas; sino también para los directivos y funcionarios que hacen uso de la información, como instrumento de trabajo y de dirección.

El análisis está basado fundamentalmente en los indicadores contemplados en este sistema de estadísticas, los cuales expresan los resultados de la educación si se analizan integralmente como sistema y acompañados de valoraciones cualitativas lo que facilita la determinación de las causales de los problemas y el diseño de acciones correctivas.

Teniendo en cuenta lo expuesto en la temática del uso de indicadores como herramienta de dirección, tratada en el Modulo I, segunda parte en el tema “Interpretación de datos” de la Maestría en Ciencias de la Educación adquiere gran relevancia a partir de la necesidad que hoy se tiene de poder evaluar con exactitud y validar los diferentes modelos educativos inmersos en profundos cambios y transformaciones en el orden conceptual y estructural.

La Resolución Ministerial 116/2007 del Ministerio de Educación “Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2007/2008”, establece un grupo de indicadores de medidas, sus categorías para la evaluación del cumplimiento de las direcciones principales del trabajo educacional, así como los requerimientos que deben tenerse en cuenta por todas las enseñanzas y sus niveles. Esto por lo tanto tiene que tener un grado de materialización y concreción en la escuela, la cual actúa como un sistema de relaciones e influencias que posibilitan el cumplimiento de los mismos.

La evaluación de los resultados de la acción educativa es cada día más universal y extendida, es un proceso sistemático de recogida de datos, incorporados al sistema

general de educación, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación, de manera justa y objetiva, el desempeño del sistema a partir de un diagnóstico adecuado de sus partes y el entorno con el que interactúa.

La evaluación por medio de indicadores se ha convertido en una valiosa estrategia para la gestión y evaluación en el campo educativo, nacieron con el propósito de evaluar y comparar el funcionamiento de políticas económicas, sociales, culturales, educativas, recientemente fueron utilizados en el sistema de evaluación de la calidad del aprendizaje.

Existe una amplia diversidad de significados del concepto de indicador, cuyos enfoques están directamente relacionados con los modelos asumidos en cada momento del proceso de evaluación. Según Osoro Sierra (1995), podemos agruparlos en cuatro grupos, a pesar de la dificultad que conlleva vincular definiciones bajo un mismo enfoque sin tener en cuenta su contextualización y planteamiento teórico:

Como proceso de información sobre el estado total o parcial del sistema educativo dirigido a la toma de decisiones, como información estadística y de gestión, como información sobre los resultados, rendimiento y productividad del sistema y como información para su utilización política.

Otros autores como Armando Loera (1981), Shavelson J, (1991), V. de Landsheere (1992) definen el indicador como un elemento informativo, específicamente cuantitativo, sobre atributos de los sistemas educativos como totalidad o de algunos de sus componentes básicos que pueden servir como fundamento para elaborar juicios sobre los fines, los contextos, los insumos, los procesos o los productos de la educación". Darling - Hammond (1991), plantea que los indicadores constituyen las señales y signos de lo que está sucediendo en la institución, son una muestra significativa, representativa de su funcionamiento, deben ser continuamente revisados y modificados cuando se considere necesario.

Se coincide con los autores citados pues sus recomendaciones referentes a que los datos numéricos no son suficientes y se requiere de una información completa sobre el funcionamiento de la institución, que es algo a tener en cuenta por los directivos al analizar el comportamiento de los indicadores.



Un sistema para evaluar una institución, en nuestro caso un centro educativo, debe recoger las opiniones y percepciones de sus diversos miembros y componentes, lo que requiere un acercamiento más cualitativo.

Los indicadores son útiles para tomar decisiones sobre cambios y procesos de mejoras que se ponen en marcha a la luz de la información recogida. Por otro lado, los indicadores ayudan a explicar los motivos de los cambios tanto individuales como colectivos. Se aprovechan para posteriores evaluaciones, sirven como referencias y posibles contrastes entre dos momentos distintos (primer y segundo semestre, antes y después de determinado proceso), no solucionan ningún problema. Sólo constituyen una valiosa información para tomar decisiones y conocer un sistema global o algún aspecto concreto de él.

Osoro Sierra (1995) y otros autores, definen el indicador como la *"unidad de información, consensuada entre los distintos implicados y contextualizada, sobre unos aspectos del sistema educativo, susceptible de operativizarse en variables y asociada a uno de los momentos del proceso de producción (contexto, entrada, proceso y producto)"*.

Según expresa Lashway (2001), *"un indicador es cualquier dato estadístico que ilumina la comprensión de las condiciones y el desempeño de los colegios"*, expresión que nos lleva directamente a la idea de qué indicadores la evaluación educativa requiere, tanto cuantitativos como cualitativos.

Teniendo en cuenta estas definiciones, la autora asume la dada por Osoro Sierra (1995) y otros autores por poseer tres características sustantivas que la distinguen de otras definiciones como son:

- ✍ consensuados, los indicadores son definidos previamente por los distintos implicados, los cuales determinan qué considerar aceptable o no, lo que se valora como satisfactorio o positivo. Esto determina el tipo de datos a recoger y el informe evaluativo a realizar.
- ✍ contextualización de la información constituye un aspecto importante en la comparación de los sistemas y centros a través de indicadores, pues esto está relacionado con los objetivos de la entidad, los recursos puestos a su disposición, ubicación del centro escolar. Esto refleja la permanencia del aprobado en el sistema, lo cual se concreta al ratificar su matrícula en el grado siguiente, muchos especialistas confunden el porcentaje de aprobados con el porcentaje de promovidos.

✍ no debe verse aislado, sino como parte de un sistema que adquiere verdadero significado en el conjunto de indicadores interrelacionados que posibilitan evaluar de manera integral el sistema, es decir, el reflejo que tiene un indicador en el comportamiento de otros y su impacto en los resultados del centro escolar como un todo. La información puede hacer referencia no sólo a resultados sino a cualquier aspecto o momento del funcionamiento de un sistema.

Los indicadores pueden ser los más simples datos estadísticos como, por ejemplo, número de aulas, ejemplares en la biblioteca escolar, cantidad de alumnos, por ciento de promovidos, cantidad de alumnos por aula, otros de mayor complejidad como pueden ser algunos indicadores de eficiencia interna, años de agotamiento de una cohorte, tasas de abandono, o aquellos que tratan de sintetizar información muy compleja, como estilos de dirección, clima escolar, estilos de comunicación, entre otros. Un aspecto importante en la evaluación a través de indicadores radica en la clasificación de los mismos. La concepción más acertada y asumida indistintamente por diferentes autores e instituciones ante la demanda creciente de información sobre los sistemas educativos, lo que ha posibilitado a los países del área ir creando sus propios sistemas nacionales de indicadores ha sido la planteada por Daniel Stufflebeam (1969), cuyo modelo de evaluación institucional permite agrupar los indicadores, según estos hagan referencia al contexto, entrada, proceso y/o producto (CIPP) lo que posibilita obtener una evaluación integral y contextualizada de la institución educativa, donde se pone de manifiesto las relaciones entre las partes, así como las relaciones causas efectos que generan el comportamiento de la institución escolar.

Tal como expone Muñoz Vitoria (1997), a pesar de haber ido cambiando algunos indicadores concretos a partir de las características del contexto donde se desarrollan los sistemas educativos, la estructura general de los mismos se mantiene en torno a la cuádruple agrupación de indicadores de contexto, entrada, proceso y producto, lo que demuestra la validez del modelo de Stufflebeam.

Indicadores de contexto: pretenden servir de explicación de otros indicadores a través de la explicitación de las condiciones demográficas, socioeconómicas y culturales en las que se desarrolla la educación y que, al menos en parte, son consecuencia de la misma, en ocasiones también informan de las actitudes y expectativas de la población respecto a la educación.

Indicadores de entrada: tratan de dar cuenta de las entradas al sistema, a través de los recursos materiales, tanto económicos como de infraestructura, y de los recursos humanos, es decir, tanto el personal empleado en la enseñanza -sobre todo el profesorado- como el alumnado que participa en ella , son los que tienen mayor tradición en la estadística educativa de todos los países.

Indicadores de proceso: son los que mayor dificultad presentan, tanto por ser los más recientes como por la complejidad del campo educativo del que tratan de informar: organización y funcionamiento de los centros, práctica educativa y clima escolar, por enunciar tres de los aspectos que suelen incluirse en los mismos.

Indicadores de resultados: intentan informar sobre los logros del sistema educativo en tres campos complementarios: los resultados de los alumnos a través de pruebas de evaluación, los resultados de los alumnos a través de los certificados y títulos que consiguen y, finalmente, la inserción en el mercado de trabajo.

Otros autores conciben los indicadores atendiendo al nivel al que se refieren, y los clasifican en: indicadores de nivel macro que hacen referencia al conjunto de un sistema educativo e indicadores de nivel micro, que hacen referencia al conjunto de una institución o parte de la misma con el objeto de mejorar o rendir cuentas de su funcionamiento.

Requisitos que deben reunir los indicadores.

El propósito de los indicadores es definir del modo más exacto y fiable posible el objeto a que se refieren. Esto significa por un lado una dependencia necesaria entre indicador y objeto y, en segundo lugar, una relación que supone objetividad.

Existen diferentes propuestas acerca de los requisitos exigibles a los indicadores como la de Osoro Sierra (1995) y otros. Lázaro (1991) hacen una propuesta basada en 21 requisitos posibles que se agrupan en tres:

Requisitos de constructo: significatividad, relevancia, teologicidad, caducidad, utilidad y coherencia.

Requisitos de medida: observación, replicabilidad, aplicabilidad, accesibilidad, codificación, ponderación, expresión cuantitativa y obtención de índices.

La autora considera que para evaluar por medio de indicadores, según términos empleados estándares, indicadores y descriptores, es necesario aplicar los procedimientos y vías más adecuados a las características de cada entidad a que se

refiera para lograr una valiosa estrategia para la gestión y evaluación en el campo educativo.

La retención de inicio a inicio.

En su contexto la retención de inicio-inicio constituye uno de los indicadores más importantes porque resume el comportamiento del grupo de alumnos en el tránsito de un grado a otro y refleja la eficiencia del sistema para retener al estudiante. Es uno de los complementos más importante de la calidad de la educación por el nivel de incidencia que tiene en el aprovechamiento académico y en la formación del estudiante. Registros primarios de información: control permanente de la matrícula, el registro de matrícula y graduados, el modelo 1-A referente al control del movimiento de la matrícula por causales.

Procedimiento de cálculo: se calcula de la siguiente forma:

Aspectos	Total	1er	2do	3ro	4to	5to	6to
Matrícula al iniciar el curso anterior.							
los graduados o promovidos							
Más los nuevos ingresos al grado Matricula esperada							
Matrícula real al inicio del curso actual							
Mat. Real / matrícula esperada x 100							

Retención escolar: expresa los alumnos que comienzan en un curso escolar (septiembre) y causan baja definitiva del sistema por causales de abandono de estudio al término del mismo.

Retención absoluta por años de estudio: expresa la magnitud del número de alumnos (nuevo ingreso) que tarde o temprano llegan a cada año de estudio y que incluye la cantidad de estudiantes que se retienen para continuar en el sistema o para egresar del mismo. Para completar el análisis de la evolución de la cohorte se puede determinar también cuantos alumnos abandonan el sistema en cada año de estudio.

Retención relativa: es la expresión en porcentaje de las magnitudes de la retención absoluta, asumiendo como ciento por ciento el nuevo ingreso en el primer año de estudio.

Escolaridad media de los estudiantes que abandonan el sistema: como es conocido, existen estudiantes que abandonan el sistema en el primer año de estudio, otros lo hacen en el segundo o en el tercero y así sucesivamente. En este caso, el cálculo de la escolaridad media que alcanzan los que abandonan el sistema, parte del supuesto de que un estudiante obtiene un nivel de escolaridad equivalente al año de estudio sólo cuando lo haya aprobado.

La retención de grados es una herramienta sencilla pero práctica en aquellas situaciones en las que el planificador quiere evaluar el funcionamiento de un ciclo educativo careciendo de datos sobre repitencia, no se sabe si lo que se esconde detrás del índice de retención es el abandono o la repitencia; sin embargo, a veces, cuando se observan índices de retención anormalmente elevados, por encima del 100%, se puede deducir que son índices de repitencia muy altos que han tergiversado el flujo de alumnos.

Escolaridad Media del total de estudiantes de la cohorte: es la cantidad promedio de años de estudio aprobados que brinda el sistema educativo a la cohorte. Expresa una escolaridad media mínima, porque no puede considerar la cantidad de abandonos que aprueban el año de estudio correspondiente, aunque no continúen en el sistema por cualquier causa.

#### De tiempo

Tiempo de agotamiento de la cohorte: es el tiempo en años que requiere el sistema para que todos los estudiantes de nuevo ingreso se titulen o abandonen.

Tiempo promedio que requiere el sistema para obtener un titulado: los años que requiere el sistema para obtener un titulado están dados, como mínimo, por la duración normal del ciclo de estudio. Ahora bien, debido al efecto, que ejercen tanto el número de años empleados por los titulados que repiten una vez o más, como los estudiantes que abandonan los estudios, el tiempo promedio para la titulación de un alumno de la cohorte aumenta por sobre la duración normal del ciclo de estudio. Por tanto, este indicador influye, en alguna medida, en la cantidad de años- alumnos utilizados en exceso por la cohorte.

La eficiencia interna de un ciclo educativo:

El término eficiencia fue definido por economistas, rige para todos los sentidos de las actividades planificadas que buscan objetivos determinados, es posible enunciar los propios objetivos de cada evento, un individuo o una organización dispone de ciertos

recursos o insumo disponibles y procurará usarlos de tal manera que generen los resultados esperados con el mínimo de costo y esfuerzo.

Por tanto, se define *“la eficiencia como la relación óptima entre insumos (inputs) y resultados (output), adecuando este concepto dado por los economistas al sistema educativo”* (Álvarez, 2002, 27)

✍ Insumo educativo.

✍ Resultado educativo.

Se asume como definición de eficiencia, la que aparece en el artículo la “Evaluación del Sistema Educativo Cubano” (2000), como la relación óptima entre insumos y resultados.

Se llevará a cabo una actividad de manera eficiente, si se logra un resultado con un mínimo de insumos o si un insumo dado rinde el máximo resultado.

La cuestión que debe preocuparnos en calidad de planificador educativo, es cómo y cuándo aplicar esta noción amplia de eficiencia a las actividades educativas y en particular a la medición del flujo de estudiantes a través de un sistema educativo.

Para determinar el grado de eficiencia interna de un ciclo escolar real, necesitamos un dispositivo analítico que nos permita simplificar los movimientos de los alumnos, que son numerosos, superpuestos y complicados. Este dispositivo simplificador es el de la cohorte, término que los planificadores educativos tomaron de la demografía.

✍ Una cohorte se define como aquel grupo de personas que experimentan juntos una serie de eventos durante un período dado.

✍ Una cohorte escolar se define como un grupo de alumnos que ingresan al primer grado de un ciclo determinado en el mismo año escolar y ulteriormente pasan de grado, repiten, abandonan o promueven el último grado, según el caso.

✍ El análisis de cohorte permite hacer el seguimiento del flujo de un grupo de alumnos que ingresan al Grado 1 el mismo año y progresan a lo largo de un ciclo escolar completo.

La eficiencia de un sistema educativo se evalúa mediante el uso de un cierto número de indicadores, tales como:

1. Tiempo promedio que requiere el sistema educativo para obtener un titulado.
2. Retención y alumnos de una cohorte que abandonan el sistema educativo.
3. Escolaridad media del total de estudiantes de la cohorte y de los estudiantes que abandonan el sistema educativo.
4. Tiempo de agotamiento de la cohorte.

5. Eficiencia interna total del sistema educativo.
6. Eficiencia interna del ciclo normal.
7. Eficiencia bruta y neta.
8. Escolarización.
9. Promoción.

Los indicadores de salida son de comportamiento, de tiempo y de transferencia.

De comportamiento son:

Retención absoluta y retención relativa de la cohorte por años de estudio, escolaridad media del total de estudiantes de la cohorte, escolaridad media de los estudiantes que abandonan el sistema y retraso escolar por repitencia.

De tiempo son:

Tiempo de agotamiento de la cohorte y tiempo promedio que requiere el sistema para obtener el titulado.

De transferencia son:

Eficiencia interna total del sistema, eficiencia interna del ciclo normal, eficiencia bruta y eficiencia neta.

Cada uno de ellos permite caracterizar el historial de la cohorte de que se trate.

De transferencia:

Eficiencia interna total del sistema: Se define este indicador como la relación existente entre el total de titulados del sistema, durante el período de tiempo en que se agota la cohorte y la cantidad de nuevo ingreso, multiplicada por 100 para expresarla en porcentaje .

Eficiencia interna en el ciclo normal: el indicador expresa la proporción de los estudiantes de nuevo ingreso que terminan con éxito los estudios, sin repetir ningún año (se le denomina también eficiencia académica limpia).

Eficiencia bruta: este indicador considera sólo los abandonos de la cohorte como ineficiencia

Eficiencia neta: este indicador considera como ineficiencia los estudiantes que repiten y los que abandonan el sistema.

Además, en el sistema de indicadores de eficiencia interna se incluyen, los relacionados con las tasas de escolarización bruta y neta, la continuidad de estudio y las proporciones en el ingreso a la educación media. Pasamos a detallar las tasas de escolarización en cada caso.

Escolarización en las educaciones primaria y secundaria básica y de la educación básica en su conjunto. Es la relación entre la población en las edades establecidas en cada educación y los alumnos matriculados en cada uno de los tipos de educación.

Tasa de escolarización bruta: total de alumnos matriculados en un nivel de enseñanza independientemente de su edad expresada en porcentaje de la población en la edad establecida. Este indicador se emplea ampliamente para mostrar el grado de participación en un nivel de enseñanza y la capacidad de éste. Se puede utilizar conjuntamente con la tasa de escolarización neta para medir la importancia del retraso escolar.

Tasa de escolarización neta: total de matrícula en la edad establecida para el nivel de enseñanza dividido por la población de esas edades. Proporciona una medida más precisa de la participación de los estudiantes de un nivel de enseñanza que están en el grupo de edad oficial de cursarlo.



Capítulo II: Preparación de los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

2.1- Diagnóstico de la preparación de los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia. (Estado actual del problema).

Para la fundamentación científica del problema planteado en esta investigación se cumplió con la dosificación de las tareas de investigación, se estableció una correcta organización del accionar investigativo en las diferentes fases de la misma, lo que permitió la evaluación sistemática de los resultados.

En la presente investigación se pudo constatar el problema objeto de estudio tomando como muestra los directivos (8) de la Educación de Adultos en el municipio Guáimaro, lo que permitió determinar la importancia y necesidad de la preparación para obtener mejores resultados en los indicadores de retención y eficiencia.

Se realizó un estudio bibliográfico donde se identificaron las propuestas de dimensiones, indicadores e instrumentos para evaluar la preparación metodológica a los directivos y profesores en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, realizado por un grupo de investigadores, entre los que se encuentran el MSc. Rogelio Core fuente (2009), la MSc. Míriam Sifontes González (2010) asumiéndose por la autora los planteados por estos autores.

Dimensión I Preparación teórico metodológica de los directivos de la Educación de Adultos en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia. (Cognitiva)

Indicadores:

A Conocimiento de los documentos estadísticos sobre el trabajo con los indicadores:

- ✍ Modelos del sistema de información estadística de la base.
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística complementaria (SIE-C).
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística nacional (SIE -N).
- ✍ Modelo 202-06, modelo 201-05.
- ✍ Registro de matrícula y graduados.
- ✍ Base de datos del control permanente de la matrícula.
- ✍ Otros modelos estadísticos establecidos oficialmente.

B Dominio del diagnóstico para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

C Conocimiento de las diferentes vías y formas para contribuir al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Dimensión II: Desempeño metodológico de los directivos para mejorar los indicadores de retención y eficiencia. (Práctica)

Indicadores:

A Efectividad en el aprovechamiento de las diferentes formas organizativas del proceso docente educativo para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

B Utilización de diferentes vías y formas para contribuir al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

C Efectividad en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Para evaluar estas dimensiones y sus indicadores se utilizaron como índices las categorías siguientes: Alto (A); Medio (M) y Bajo (B). (Anexos 1 y 2)

Para el cumplimiento de las acciones propuestas se aplicaron diferentes técnicas. En la entrevista aplicada a los directivos se pudo constatar que ninguno conoce los documentos estadísticos y registros primarios para evaluar los indicadores, solo el 50% (4), lo conocen, pero no lo utilizan en su trabajo. Es significativo el nivel de desconocimiento y utilización de los modelos 201-05 (Matricula inicial por grados, sexo y grupo de edades) y el control permanente de la matrícula en el dominio del diagnóstico para el trabajo con los indicadores el 62.5% (5) desconoce el grado de incidencia de los mismos en la educación, solo el 25% (2) conoce el diagnóstico pero no tiene elementos para el mejoramiento de los indicadores, en cuanto al conocimiento de las diferentes vías y formas para contribuir al mejoramiento de los indicadores el 62.5 % (5) no la utilizan por desconocimiento y el 25% (2) tienen conocimientos pero casi nunca las aplican.

En el aprovechamiento de las diferentes formas organizativas del proceso docente educativo para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia el 62,5 % (5) no las aprovechan por la no concepción en las estrategias y órganos de dirección y técnicos, el 12,5 % (1) las aplica sistemáticamente pero no llegan a una solución efectiva y en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento de los indicadores de retención y eficiencia el 75% (6) no aprovechan las potencialidades que ofrecen los contenidos tratados para evaluar el impacto que tiene el comportamiento del indicador en los resultados, no lográndose por lo tanto un enfoque integral del análisis.

Se pudo constatar que en los órganos visitados el 62.5% (5) no aprovechan las potencialidades que ofrecen los contenidos tratados para evaluar el impacto que tiene el comportamiento del indicador en los resultados, el 37.5% (3) evaluados de medio, se aprovecha parcialmente; no encontrándose ninguno evaluados de alto.

En resumen del estudio de este diagnóstico y con la aplicación de los instrumentos, se puede concluir que:

✍ Las actividades para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia se presentan en forma fragmentada y dispersa, debido a la no concepción desde el sistema de trabajo y de las acciones proyectadas en las estrategias de los centros.

✍ No es suficiente la preparación metodológica que realizan las estructuras de los centros en la preparación del docente acerca del tratamiento con los indicadores de retención y eficiencia por el desconocimiento de los registros primarios que sirven de base para el procesamiento y análisis de los mismos.

Es aquí donde la labor de los directivos, a partir del conocimiento exacto y profundo de las particularidades puede ayudar a su crecimiento personal y desarrollo de las cualidades de su personalidad que posibilite el cumplimiento del fin de esta educación.

Precisamente, el conocimiento por parte de los directivos sobre el mejoramiento de los indicadores, constituye un elemento clave de su trabajo, en el desarrollo de habilidades, capacidades, aplicación de estos elementos, delimitar su estado real de las dificultades y carencias que estos presentan, cuáles y cómo deben ser cubiertas mediante la preparación.

Con la aplicación del diagnóstico visto a partir de la definición de Zilberstein (1998) como *"... un proceso con carácter instrumental, que permite recopilar información para la evaluación intervención, en función de transformar o modificar algo desde un estado inicial hacia una potencia"* se obtienen elementos caracterizadores de los docentes que han de convertirse en regularidades generales, particulares o específicas a tener en cuenta en la preparación de estos, para obtener eficacia: los resultados esperados, eficiencia: obtener más y mejores resultados en menos tiempo, y efectividad: hacer lo apropiado, lo correcto, maximizando su carácter transformador.

Para alcanzar el fin y los objetivos a que se aspira en la Educación de Adultos resulta un imperativo conocer las características más significativas de aquellos hacia donde va dirigida la acción, y a la vez, de los que se espera una respuesta, los estudiantes, y los

rasgos más significativos de su familia y la comunidad por su incidencia directa en estos.

Teniendo presente las características de los adultos, consideradas como el estado deseado, se aplican una serie de métodos, técnicas e instrumentos que permiten configurar un acercamiento a las características reales de este, estableciéndose una comparación entre ambos estados que contribuirá a conformar el pronóstico de desarrollo de los jóvenes, estando en condiciones de diseñar las estrategias educativas que propiciarán alcanzar el estado deseado del mismo, teniendo presente sus posibilidades personales del desarrollo psíquico, así como las condiciones contextuales que favorecen o limitan dicho proceso de desarrollo.

Por ello, se hace necesario la caracterización de este contexto, pues estos reciben la influencia, positiva o negativa de ella. Además, están insertados en un centro de trabajo o una comunidad que los rodea, de características rurales y urbanas, donde el nivel cultural de los miembros, en ocasiones, no es muy elevado y miembros de esta interactúan con ellos de diversas maneras, por lo que reciben influencia de la misma. En ambos casos la escuela debe trabajar para lograr la Inter-influencia entre los jóvenes, centros de trabajo y las comunidades en que se desarrollan, y una forma de lograr esto es conociendo a profundidad las características esenciales de estos para tenerlos presentes en las diferentes acciones que componen las estrategias educativas, grupales e individuales para el logro de resultados superiores en los indicadores de retención y eficiencia.

## 2.2- Fundamentación de la estrategia metodológica.

Resultan diversas las definiciones y las clasificaciones del término estrategia, palabra proveniente del griego *strategos* (general). Su uso no se ha circunscrito al campo militar, es por ello que, en sentido figurado, se indica con su empleo la habilidad de dirigir. En la década del cuarenta del pasado siglo aparece usada en el ámbito económico, más tarde, en los años sesenta se aplica al medio empresarial y al de los servicios. Su utilización ha continuado abarcando otros horizontes hasta llegar a sectores tan alejados de los medios en que surgió, como el educacional.

*“La planificación estratégica es definida como el proceso de fundamentación, diseño, implementación y evaluación, de una transformación cualitativa esencial en el funcionamiento de una institución, que le permite organizar su trabajo presente en función de las exigencias futuras del entorno.”*(Garciga, 2001, 28).

La estrategia, cualquiera que sea su definición, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

Sin considerar estos ejemplos como clásicos y después de establecer las comparaciones necesarias y pertinentes, se destacan algunas semejanzas interesantes, valiosas para la parte conceptual de la estrategia, según Valcárcel Izquierdo (Valcárcel, 1998, 45):

- ✍ Siguen una secuencia de lo general a lo particular. Se inician con una ubicación en tendencias del entorno y fijan aspiraciones globales. Luego van tratando de concretar estos últimos en objetivos y metas específicas y áreas determinadas.
- ✍ Es un proceso de derivación de objetivos, con la intención de establecer una armonía entre el largo y corto plazo.
- ✍ Se persigue alcanzar una continuidad entre las tres dimensiones temporales de existencia de una institución pasada, presente y futuro, partiendo de lo ya hecho y sin esquematizarse en ello, trabajar en presente para lograr el futuro.
- ✍ A la estrategia no le es dado aspirar a querer avanzar en todas las exigencias que aparecen en el entorno organizacional. Es preciso en cada proyección definir puntos claves que constituyen las aspiraciones prioritarias que deben ser resueltas primero para poder luego avanzar en otras áreas.
- ✍ Las metas finales, las particulares, las específicas, han de poder medirse de alguna manera. El final debe tener alguna vía, bien clara, de científicar cuánto se desea lograr. Sólo de esa manera puede valorar la eficiencia de la estrategia y su metodología.

Según Sierra Salcedo R. A. *“La estrategia no es algo rígido, es susceptible de ser modificada, precisada, delimitada constantemente a partir de los propios cambios que se vayan operando en el objeto de transformación”* (Sierra, 2002, 76)

El análisis de múltiples criterios e interpretaciones que aparecen en la literatura pedagógica sobre esta temática ha permitido discernir que el término estrategia se utiliza, entre otros, para designar una forma particular de resultado de la investigación educativa el cual puede abarcar diferentes variantes topológicas.

Addine Fernández (1999) plantea que las estrategias son: *“(...) secuencias integradas, más o menos extensas y complejas, de acciones y procedimientos seleccionados y organizados, que atendiendo a todos los componentes del proceso, persiguen alcanzar los fines educativos propuestos”* (Fernández, y Cols, 1999, 25).

En las definiciones anteriores se coincide en cuanto a que en las estrategias se diseñan acciones organizadas secuencialmente para alcanzar una meta o fin.

En la obra de autores cubanos hay interesantes definiciones de estrategias, desde el ángulo pedagógico, las que resultan de utilidad para el presente trabajo. Entre ellas debe mencionarse la aportada por investigadores del Centro de Estudios “Manuel F. Gran”, de la Universidad de Oriente, quienes definen la estrategia como *“?...? aquel patrón o modelo de decisiones inspirado en una visión proactiva, que tiene premisas y requisitos; que a partir de las regularidades que se dan en el proceso y a través de métodos y procedimientos, permite definir y lograr objetivos a largo plazo de carácter trascendente y asignar recursos, que permitan alcanzar dichos objetivos”*. También es de interés lo expresado por las profesoras Castellanos y Grueiro, las que se refieren a la estrategia como una *“?...? guía consciente e intencional que proporciona una regulación general de la actividad y da sentido y coordinación a todo lo que hacemos para llegar a una meta o fin, teniendo en cuenta las características de cada contexto?...?”*. Por su parte, Roberto Doimeadiós señala que con la estrategia *“Se trata de proporcionar un eje orientador que exprese una voluntad directiva fundamental”*.

La autora, coincidiendo con las tesis de investigación de las Máster Esperanza Aguilera Cárdenas, Viviana Fernández Garcés y Odalys Estrada Osoria, asume la definición dada por las profesoras Castellano y Grueiro por entender que la misma se ajusta a la finalidad de esta investigación.

Las estrategias como resultado científico se caracterizan por un conjunto de rasgos significativos, los que fueron analizados por las profesoras Castellano y Grueiro:

- ✍ Concepción con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia.
- ✍ Una estructuración a partir de fases o etapas relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control, independientemente de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación.

- ✍ El hecho de responder a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objeto concreto ubicado en el espacio y en el tiempo, que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- ✍ Un carácter dialéctico que le viene dado por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto (estado real a estado deseado), por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas), entre otras.
- ✍ La adopción de una tipología específica que viene condicionada por el elemento que se constituye en objeto de transformación. Esta última categoría resulta esencial a los efectos de seleccionar cuál variante utilizar dentro de la taxonomía existente.
- ✍ Su irrepetibilidad, las estrategias son casuísticas y válidas en su totalidad sólo en un momento y contexto específico, por ello su universo de aplicación es más reducido que el de otros resultados científicos. Ello no contradice el hecho de que una o varias de sus acciones puedan repetirse en otro contexto.
- ✍ Su carácter de aporte eminentemente práctico debido a sus persistentes grados de tangibilidad y utilidad. Ello no niega la existencia de aportes teóricos dentro de su conformación.

Los componentes anteriormente planteados condicionan en la conformación de las estrategias, la presencia de los siguientes elementos:

- ✍ Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto o ámbito determinado.
- ✍ Diagnóstico de la situación.
- ✍ Planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.
- ✍ Definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables.
- ✍ Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.
- ✍ Evaluación de resultados.

Las estrategias se diseñan para resolver problemas de la práctica y vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos, permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado, implican un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar; lo cual no significa un único

curso de las mismas, se interrelacionan dialécticamente en un plan global los objetivos o fines que se persiguen y la metodología para alcanzarlos.

Después de analizar estas y otras consideraciones puede decirse que lo más significativo, cuando de estrategias se trata, es el hecho de que proyectan una transformación en el orden cualitativo, se encaminan a alcanzar las metas trazadas, ya sea a largo, mediano o corto plazo; es decir, las acciones que las conforman propician el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo tanto, facilitan que se produzca un cambio en la realidad.

Al realizar un estudio de las diferentes tipologías de estrategia que existen, se asume para esta investigación la de:

Estrategia metodológica: *“Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje tomando como base los métodos y procedimientos para el logro de los objetivos determinados en un tiempo concreto.” (Rodríguez, 2004, 25).*

Se asume esta definición de estrategia por corresponderse con el propósito de esta investigación, pues en ella se propone la planificación de una estrategia metodológica, un modo de actuación que propicie el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, donde los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro tendrán la posibilidad de aprender a partir del estudio de los contenidos de los documentos y la utilización de diferentes métodos, proyectar la labor a realizar para preparar a los docentes para el trabajo con estos indicadores.

Además, proyectan una transformación en el orden cualitativo, se encaminan a alcanzar una meta trazada, ya sea a corto, mediano o largo plazo, es decir, que las acciones que las conforman propician el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo tanto, facilita que se produzca una transformación del estado actual al deseado.

Descripción de la estrategia metodológica.

Para la organización de la estrategia metodológica que se propone en esta investigación la autora asume el criterio expresado por De Armas Ramírez, que considera tomar en cuenta los aspectos siguientes:

I. Introducción – Fundamentación: Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver, Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia.

II. Diagnóstico: Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia.



III. Planteamiento del objetivo general.

IV. Planeación estratégica: Se definen metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado.

Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.

V. Instrumentación: explicar cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes.

VI. Evaluación: definición de los logros u obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado. (De Armas y Cols, 2003,21).

No obstante lo apuntado es necesario precisar que, independiente de los elementos manejados, los cuales constituyen una orientación de marcado carácter metodológico que permite organizar el proyecto estratégico, este resultado se caracteriza por la existencia de tres fases en las cuales están contenidas las cuestiones que han sido mencionadas y que se corresponden con las etapas de la presente estrategia, las mismas son:

Fase de obtención de la información o diagnóstica. Etapa I – Diagnóstico - Preparatoria: (Direcciones I y II)

Fase de caracterización del momento deseado, de programación-implementación, o de ejecución. Etapa II- Preparación: (Direcciones III)

Fase de evaluación. Etapa III- Evaluativa: (Dirección IV)

Para la elaboración de la estrategia se tomaron como base las ciencias filosóficas, psicológicas, sociológicas y pedagógicas, las cuales permitieron fundamentar la estrategia para la dirección de la orientación de la familia en su labor educativa con los escolares, cuyos fundamentos se basan en principios, categorías y leyes.

La estrategia que se propone, proyecta un sistema de actividades que se sustentan en el análisis teórico realizado sobre los indicadores de retención y eficiencia, el papel que juegan los directivos y el colectivo pedagógico, métodos y procedimientos que propician el mejoramiento de estos indicadores. Los directores tendrán la oportunidad de prepararse para dirigir con éxitos esta orientación a los docentes, a partir del estudio de los fundamentos filosóficos, psicológicos, sociológicos y pedagógicos en que se sustenta. Presenta además, referentes teóricos en lo filosófico al materialismo dialéctico e histórico, en lo psicológico la teoría histórico cultural de Vigostky, en lo sociológico a la

sociología marxista y en lo pedagógico a la formación integral del hombre y el principio de integración de la teoría y la práctica.

#### Fundamentos filosóficos

La estrategia se sustenta en el enfoque marxista leninista cuya base es el materialismo dialéctico e histórico, y en la concepción marxista de la educación de las nuevas generaciones. El método materialista dialéctico constituye su base metodológica; permite el análisis y la interpretación del proceso pedagógico. Toma además sus fundamentos gnoseológicos, expresados en la forma en que se desenvuelve el proceso cognitivo, la teoría del conocimiento, con sus orígenes en la práctica pedagógica para de ahí penetrar al pensamiento y terminar en la práctica fecundada para el conocimiento adquirido. Esta lógica interna, traza el orden general de la estrategia; desde la percepción viva (estado actual del problema), el intercambio con el medio, se introduce lo abstracto (definición e integración de los conocimientos y habilidades) hasta desembocar en el estado deseado de mejor calidad de la Educación de Adultos. La estrategia toma de la filosofía marxista-leninista su fundamento ideológico y la teoría del aprendizaje sociocultural, todo lo cual sirve de base a los demás criterios que fundamentan esta propuesta.

El Marxismo significó toda una revolución en las concepciones del hombre y la sociedad y tuvo una gran repercusión en la manera nueva de entender y organizar la educación. Carlos Marx, en su crítica al utopismo de Owen, planteó la pregunta de quién educará al educador; destacó que la educación misma es el resultado de anteriores relaciones humanas e indicó el camino de la práctica revolucionaria, como actividad transformadora y comprometida con los intereses de los oprimidos y los explotados para los fundadores de la filosofía marxista, la escuela como parte de la superestructura de la sociedad está determinada por las relaciones económicas y los intereses de la clase en el poder, sólo una verdadera revolución social, creará las bases de una educación nueva, desenajenante y humanizadora. Uno de sus aportes más significativos fue el haber descubierto el valor de la dialéctica materialista como método general del conocimiento de los fenómenos.

#### Fundamentos psicológicos

Desde el punto de vista psicológico, está sustentada en la teoría histórica cultural y de su máximo representante L. S. Vigotsky, al proyectar la transformación de la educación,

con la implementación de la estrategia y conceder a directores, docentes, padres y alumnos una participación protagónica en el proceso de la actividad.

Resulta esencial la trascendencia del concepto de Zona de Desarrollo Próximo, que se aprecia desde el diagnóstico, dada la posibilidad que proporcionan al determinar las posibilidades y particularidades de cada cual, las funciones que están en el proceso de maduración, así como los espacios de socialización para que alcancen escalas superiores de desarrollo. Las acciones están diseñadas a partir de tomar en consideración cada etapa.

Fundamentos sociológicos.

Se sustenta en asumir la concepción de la educación como un fenómeno social, basado en la preparación del hombre para la vida, para interactuar con el medio, transformándolo y transformándose a sí mismo, de ahí su función social. Además, permite la socialización del individuo en diferentes contextos de actuación. Se ejemplifica cómo lograr que los directores puedan tener participación protagónica, según se precisa en la estrategia, así como las formas de participación de las organizaciones y la comunidad como el medio social en que se desenvuelven.

Fundamentos pedagógicos.

La estrategia está dirigida a la preparación de los directivos, para la dirección y orientación de los docentes en su labor educativa con los escolares. Como fundamento se tiene en cuenta el pensamiento pedagógico cubano que sirve de base a las transformaciones actuales de la educación en Cuba, por lo que debemos partir del principio martiano, que es la base de la pedagogía cubana.

Se considera al alumno como centro del proceso pedagógico, como constructor de su propio conocimiento y del contenido de la enseñanza, al emplear formas organizativas principales, para las que directivos y docentes desde el puesto de trabajo, las integren de forma armónica y coherente.

La estrategia metodológica para la preparación teórica metodológica de los directivos de la Educación de Adultos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia se caracteriza por su:

Objetividad: se manifiesta porque las acciones que se proponen en la misma surgen a partir del análisis de los resultados del diagnóstico aplicado a los directivos y de la necesidad del control de los indicadores.

Integralidad: está dada porque considera las cualidades, los modos de actuación, para el control del trabajo con los indicadores, así como los lineamientos e indicaciones establecidos para el desarrollo del proceso en las acciones propuestas.

Flexibilidad: es flexible porque la estrategia metodológica es susceptible de cambios, teniendo en cuenta su capacidad de rediseño en correspondencia con los resultados que se vayan obteniendo durante la implementación de las acciones, los objetivos propuestos, las necesidades, así como, por su adaptabilidad a las condiciones concretas en que se aplique.

Carácter de sistema: el diseño de la estrategia metodológica parte de la interrelación que existe entre: diagnóstico, objetivo general, etapas, objetivos particulares, plan de acciones y evaluación, los que se presentan en un orden lógico y jerárquico.

Carácter desarrollador: porque permite no solo el desarrollo de la reafirmación en la necesidad del control de los indicadores, sino además, modos de actuación posibilitando al directivo la apropiación activa y creadora de métodos y formas para el seguimiento y mejoramiento de los indicadores.

Carácter contextualizado: las acciones propuestas tienen la posibilidad de adecuarse a las características de cada centro y de interactuar en diferentes contextos de la educación.

Nivel de actualización: la estrategia metodológica materializa las actuales concepciones pedagógicas sobre las estrategias metodológicas, así como los contenidos e indicaciones recogidos en los documentos normativos del MINED. Aplicabilidad: Es aplicable con un mínimo de recursos; además, la estrategia metodológica presupone las vías para satisfacer que todos los participantes puedan acceder a ella.

Estrategia metodológica para la preparación de los directivos de la Educación de Adultos, referida al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia en el municipio Guáimaro.

Nivel: Educación de Adultos

Centro de educación: SOC-FOC “Asamblea de Guáimaro”, “5 de Septiembre”, “José Martí”, “Raúl Hernández” y “Oscar Primelles”.

La estrategia metodológica que se presenta tiene como fin la preparación metodológica de los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, que permite una serie estructurada de conocimientos y formas del trabajo metodológico, que de manera

intencional se articulan con el fin de que se traduzcan en modos de actuación, en soluciones correctas y bien pensadas, que contribuyan a elevar la preparación de los docentes para que estos puedan enfrentarse a los problemas que surgen en el tratamiento para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo general:

Contribuir a la preparación de los directivos de la Educación de Adultos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia en el orden teórico metodológico, el dominio de los documentos estadísticos; tratamiento en los órganos de dirección y técnicos así como acciones a desarrollar.

Primera Etapa: Diagnóstico Preparatoria

Dirección I: Diagnóstico del estado de preparación de los directivos de la Educación de Adultos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo: Diagnosticar el estado inicial de la preparación que poseen los directivos de la Educación de Adultos en el dominio de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento del trabajo, los métodos y formas de control, así como su desempeño metodológico.

Acciones:

1-Elaboración y aplicación de los instrumentos: entrevista, encuesta, guía de observación a las actividades metodológicas y desarrollo de los órganos de dirección y técnicos para la determinación del estado del dominio y preparación que poseen los directivos de la Educación de Adultos en el dominio del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

2-Revisión de documentos como:

- ✍ Modelos del sistema de información estadística de la base.
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística complementaria (SIE-C).
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística nacional (SIE -N).
- ✍ Modelo 202-06, modelo 201-05.
- ✍ Registro de matrícula y graduados.
- ✍ Base de datos del control permanente de la matrícula.
- ✍ Otros modelos estadísticos establecidos oficialmente.

3. Procesamiento y análisis de la información diagnóstica obtenida en la aplicación de los instrumentos.

Plazo de cumplimiento: septiembre

Participantes: directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro.

Responsable: jefa de Departamento de Estadística y Planeamiento de la DME.

Forma de control: muestreo de documentos, observación, análisis de los resultados del diagnóstico inicial.

Dirección II: Planificación de los elementos que integran la estrategia metodológica.

Objetivo: Planificar las acciones que se desarrollarán en las etapas de preparación y evaluación de la estrategia metodológica.

Acciones:

1. Planificación de las acciones que se desarrollarán en la etapa de preparación teórica, práctica y evaluación de la estrategia metodológica. Plazo de cumplimiento: septiembre

2. Determinación de los plazos de cumplimiento, participantes, responsables y forma de control de cada una de las acciones propuestas. Plazo de cumplimiento: septiembre

3. Intercambio con los directivos para dar a conocer la estrategia metodológica y sus objetivos; así como las sesiones de trabajo que se desarrollarán. Plazo de cumplimiento: septiembre.

4. Reunión preparatoria con los directivos para la introducción de las acciones que se proponen en la etapa de capacitación y en la de evaluación con el fin de transformar los modos de actuación en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Plazo de cumplimiento: septiembre.

Participantes: directivos y jefe de enseñanza de adultos.

Responsable: jefa de Departamento de Estadística y Planeamiento de la DME.

Forma de control: observación de los participantes.

En esta etapa se estableció el contexto y ubicación de la problemática a resolver, ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia. Se indicó el estado real del objeto y evidenció el problema en torno al cual gira y se desarrolla la misma.

Segunda Etapa: Preparación

Dirección III: Preparación de los directivos de la Educación de Adultos en el municipio de Guáimaro para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo: Preparar teóricamente a los directivos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia para el fortalecimiento del dominio de los documentos normativos en relación con el tema.

Acciones:

1. Seminario para ofrecer información sobre la estrategia, su importancia y utilidad para perfeccionar el control de los indicadores de retención y eficiencia. Los documentos normativos sobre el trabajo con los mismos.

Plazo: septiembre.

2. Intercambio sobre el papel del directivo y su influencia para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Plazo: septiembre.

3. Seminario Metodológico para proponer métodos y procedimientos sobre cómo desarrollar el control al trabajo con los indicadores.

Plazo: octubre

4. Taller para intercambiar opiniones sobre cómo dar tratamiento en los órganos de dirección y técnicos al comportamiento del trabajo con los indicadores.

Plazo: octubre.

Plazo de cumplimiento: septiembre - octubre.

Participantes: directivos y jefe de enseñanza de adultos.

Responsable: jefe de enseñanza de adultos.

Forma de control: observación participante, visitas de ayuda metodológica, especializadas e inspecciones, despachos, muestreo de documentos relacionados con el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo: Preparar a los directivos de la Educación de Adultos para su desempeño en la preparación de los docentes, a partir de las actividades metodológicas, en el desarrollo del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Acciones.

1. Análisis y debate de los documentos que norman el trabajo metodológico en el aspecto relacionado con las formas de realización. Plazo: octubre

2. Presentación de las recomendaciones metodológicas dirigidas a favorecer el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia y su control.

Plazo: octubre – marzo

✍ Propuesta de actividades para motivar a los directivos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia y su control.

✍ Presentación de la dosificación de las actividades a desarrollar con los directivos. (Anexo).

La estrategia metodológica se aplicó desde el sistema de trabajo del municipio previa coordinación con los centros, lo que facilitó la participación y apoyo en la implementación de la misma. Estos análisis se realizarán en diferentes sesiones de preparación con un tiempo y horario convenido en el sistema de trabajo.

Acción No 1:

Reunión metodológica: La capacitación de los directivos en el conocimiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo: Preparar a los directivos en el conocimiento de los indicadores que miden retención y eficiencia.

Desarrollo:

La metodóloga, jefa de departamento de estadística y planeamiento de la DME en el municipio Guáimaro, presentará el objetivo de las actividades a partir del diagnóstico inicial realizado cuyos resultados hicieron posible el desarrollo de la estrategia metodológica que se presenta. En esta primera actividad se realizará una breve introducción donde se expliquen los objetivos, contenidos y tiempo de duración en que se desarrollarán y se expondrá qué se espera de los participantes. Quedarán, además, conformados los equipos de trabajo y las líneas que se medirán.

Se realizará un análisis de la situación que presentan los directivos respecto al dominio de los indicadores que miden retención y eficiencia.

Presentación de los indicadores de retención y eficiencia en tarjetas.

Distribución de tarjetas con los indicadores de retención y eficiencia entre los integrantes del plenario, para su estudio y análisis.

Propuesta a desarrollar de cada uno de los integrantes en las actividades, que se refieran a las formas en que implementarán los indicadores analizados de forma individual.

La preocupación por evaluar los resultados de la acción educativa es cada día más universal y extendida, consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporados al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación, para



valorar de manera justa y objetiva el desempeño del sistema a partir de un diagnóstico adecuado de sus partes y el entorno con el que interactúa para lograr la permanencia de los estudiantes en el centro y a la vez mejorar estos indicadores .

Plantear que dentro de las direcciones principales del Ministerio de Educación, está la prioridad del mejoramiento de los indicadores de retención, eficiencia y su control.

Por parte de la metodóloga, jefa de departamento de estadística y planeamiento del municipio, explica el carácter ético y político del sistema de actividades que se desarrollan en la estrategia metodológica.

Se realizará un debate sobre las mismas y los directivos podrán ofrecer sugerencias recomendaciones o cambios de actividades, se explicará que esto no es una receta sino una propuesta de modo de actuación para el trabajo con estos indicadores.

Conclusiones:

Se sintetiza todo lo tratado en la actividad para evacuar posibles dudas de los participantes en el taller metodológico, haciendo hincapié en la motivación que debe lograrse para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.

Evaluación: participativa

Orientación necesaria:

Se recomienda para el próximo encuentro el estudio de los documentos normativos.

Acción No 2:

Taller: Intercambio metodológico sobre los documentos que norman el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo: Intercambiar con los directivos acerca de los documentos normativos del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, así como la importancia del dominio de estos documentos.

Momento inicial: se orientará a los directivos realizar un estudio previo de los documentos normativos ya conocidos y aplicados por ellos en varios cursos consecutivos, lo que infiere que tengan cierto dominio de estos, por lo que se les solicitará realizar los apuntes necesarios en cada caso.

Entre los documentos estadísticos seleccionados para la realización de los talleres están.

- ✍ Modelos del sistema de información estadística de la base.
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística complementaria (SIE-C).
- ✍ Los modelos del sistema de información estadística nacional (SIE -N).

- ✍ Modelo 202-06, modelo 201-05.
- ✍ Registro de matrícula y graduados.
- ✍ Base de datos del control permanente de la matrícula.
- ✍ Otros modelos estadísticos establecidos oficialmente.

Además de los documentos normativos:

RM 134/2001 Lineamientos generales y orientaciones del MINED del 2003 hasta la actualidad  
Indicación # 3 del 2008, Resolución Ministerial 120/2008 Reglamento del sistema de inspección, 119/2008 Trabajo metodológico y 118/2008 Objetivos prioritarios de educación para el curso 2008-2009.

#### Desarrollo

Para comenzar la actividad, se orienta realizar un cuadro resumen de los aspectos fundamentales contenidos en los documentos normativos y estadísticos y las formas en que se han venido implementando en las diferentes etapas del curso escolar.

Como parte de esta actividad se realizará por el conductor un momento de reflexión importante a partir de los análisis realizados, siendo de valor esencial conocer las insuficiencias, regularidades, explorar si se aprecia en cursos anteriores, el nivel crítico para aportar otras dificultades o logros que no se hayan señalado. Esto constituye el núcleo esencial de transformación en el que se va a incidir y será la base de las demás actividades previstas a realizar.

Se realiza una presentación de todos los contenidos de las actividades que se desarrollarán con los directivos en la reunión de directores. Dentro de las actividades para motivarlos al mejoramiento de estos indicadores se encuentran.

- ✍ Revisión de los documentos estadísticos.
- ✍ La metodología para el cálculo y evaluación de los indicadores.
- ✍ Revisión de los registros primarios.
- ✍ Revisión de los indicadores de cursos anteriores. (Serie Histórica)
- ✍ Actividad práctica con el programa informático.
- ✍ Diagnóstico de las necesidades educativas para su mejoramiento.

Esta actividad deberá tener en cuenta para su desarrollo que el intercambio fluya mediante un proceso de interacción reflexiva con el objetivo de llegar a la conclusión de qué conocimientos poseen sobre los documentos que norman el trabajo con los indicadores.

Estas conclusiones, elaboradas de conjunto y apoyadas por el conductor del taller, se irán plasmando por escrito. Es de valor además, reflexionar colectivamente en cómo aplicar en la práctica estos documentos normativos y estadísticos.

Conclusiones:

Cada equipo expondrá qué significa para ellos el dominio de los documentos que norman el trabajo con los indicadores y la importancia de las actividades que se realizan con los mismos.

Evaluación: participativa.

Orientación necesaria:

Se recomienda para el próximo encuentro el estudio de cómo implementan los directivos, las actividades relacionadas con los indicadores que miden retención y eficiencia.

Acción No 3:

Taller teórico metodológico sobre: ¿Qué es lo que intentan medir y valorar y qué objetivos se persiguen?

Objetivo: Valorar el nivel teórico y metodológico alcanzado por los directivos en cuanto al dominio de lo que intentan medir y valorar y qué objetivos se persiguen.

Desarrollo:

Para mantener al colectivo motivado durante todo el día y procurar un ambiente de confianza y comunicación, intercambiar expectativas e inquietudes sobre las actividades que se desarrollan y percibir la sensibilidad grupal de los participantes.

Presentar objetivo e importancia de la actividad.

Formar 2 equipos

Presentar en tarjetas diferentes actividades

Desarrollo:

Analizar y debatir por los integrantes del equipo las preguntas que aparecen en la tarjeta.

El equipo 1: Analiza y expone todo lo referente a los términos empleados en un sistema de indicadores son:

Estándares, indicadores y descriptores. Enfatizar en el contenido, su realización, formas y tipos. Así como los indicadores de salida son de comportamiento, de tiempo y de transferencia.

El equipo 2 Analiza y expone todo lo referente al término eficiencia de un sistema educativo que se evalúa mediante el uso de un cierto número de indicadores, tales como:

Tiempo promedio que requiere el sistema educativo para obtener un titulado, retención y estudiantes de una cohorte que abandonan el sistema educativo, escolaridad media del total de estudiantes de la cohorte y de los estudiantes que abandonan el sistema educativo, retraso escolar por repitencia, tiempo de agotamiento de la cohorte, eficiencia interna total del sistema educativo, eficiencia interna del ciclo normal, eficiencia bruta y neta, escolarización y promoción.

Evaluación de la actividad: a partir del criterio y opiniones de los participantes.

Conclusiones:

Resumir vivencias sobre el trabajo realizado con la documentación.

Orientación necesaria

Al finalizar la actividad se sugiere que traigan los problemas que existen con el dominio de conceptos y leyes relacionados con los indicadores de retención, eficiencia y potencialidades para darle tratamiento en los contenidos de las clases que imparten los docentes y en las actividades educativas que dirigen, así como las principales transformaciones en el nivel de la Educación de Adultos.

Bibliografía:

RM 119/2008, diccionarios, documento mimeografiado con los indicadores de eficiencia y retención, programas.

El resultado del taller desarrollado fue la adecuada preparación de los directivos para llevar a cabo el trabajo que permite mejorar los indicadores de retención y eficiencia con los docentes.

Acción No 4:

Taller metodológico: Papel del diagnóstico .Importancia y perspectivas.

Sistema de conocimientos.

El diagnóstico, momentos importantes en su aplicación.

Objetivo: Intercambiar con los directivos acerca de la importancia que tiene el dominio del diagnóstico de los indicadores, como una vía para una adecuada orientación hacia el trabajo a realizar para su mejoramiento.

Desarrollo:

Formar los subgrupos para propiciar el intercambio teniendo en cuenta el siguiente sistema de acciones.

Determinar las categorías e indicadores a constatar.

Elaboración y aplicación de las técnicas e instrumentos que permitan recoger la información.

Procesamiento de los datos obtenidos.

Determinación de las potencialidades y necesidades de los directivos.

Caracterización de la situación que presentan de forma individual y grupal los directivos de cada centro de la Educación de Adultos.

Elaboración de la estrategia de trabajo a seguir a partir de los datos obtenidos.

Emitir sus criterios en relación con la efectividad de la estrategia trazada.

Conclusiones:

Pedir que digan con una palabra cómo les resultó la actividad.

Orientaciones para el próximo taller.

Resumir vivencias sobre el trabajo realizado con la documentación, metodología, registros, sistema automatizado de los indicadores de retención y eficiencia de su radio de acción para el mejoramiento de los mismos.

Evaluación: participativa sistemática, propiciará el libre desempeño de cada uno de los miembros del grupo al expresar independientemente sus puntos de vistas sobre lo tratado.

Acción No 5:

Taller metodológico con los directivos donde se les dé tratamiento a los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo: Preparar a los directivos para el desarrollo de una clase metodológica donde se de tratamiento a los indicadores de retención y eficiencia.

Desarrollo:

Presentación de la estructura de la clase metodológica.

Analizar individualmente la estructura que se debe cumplir en la clase metodológica.

Debatir en plenario la estructura la clase metodológica.

Análisis de los momentos para el desarrollo de la clase metodológica.

Distribuir los momentos de la clase metodológica entre los participantes.

Proponer individualmente las actividades a desarrollar en cada uno de los momentos de la clase metodológica que potencien el cumplimiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Debatir las actividades propuestas a desarrollar en cada una de los momentos de la clase metodológica que potencien el cumplimiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Conclusiones:

Selección de bibliografía.

Esta actividad posibilitó un mayor dominio para el trabajo metodológico y su puesta en práctica por el resto de los docentes.

Evaluación: participativa sistemática, expresar independientemente sus puntos de vistas

Orientación necesaria:

Al finalizar la actividad se explica a los directivos cómo se va a desarrollar el taller científico metodológico y cómo deben venir redactadas las ponencias.

Acción No 6:

Taller: Actividad práctica en la SOC-FOC “5 de septiembre”, sobre el tratamiento de los indicadores de retención y eficiencia en los órganos de dirección y técnico.

Objetivo: Reflexionar con los directivos sobre el tratamiento de los indicadores de retención y eficiencia en los órganos de dirección y técnico.

Desarrollo

La actividad se desarrolla en la SOC-FOC “5 de septiembre” donde se puntualiza el seguimiento de los indicadores por los diferentes órganos, partiendo del consejo de dirección, el consejo técnico, el claustrillo y colectivo de departamento la ejecuta el director y sus directivos. Se realiza un análisis comparativo del comportamiento de los indicadores de retención y eficiencia en la etapa en cuanto a la insuficiente preparación de los directivos para el control y análisis del comportamiento de los indicadores, el pobre seguimiento y tratamiento de las estructuras de dirección para el mejoramiento de los indicadores, así como su posterior análisis en los centros.

En cuanto a esto se tomaron los siguientes acuerdos:

✍ Desarrollar en los consejos técnicos un taller metodológico sobre cómo dar tratamiento y seguimiento al trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Resp: Director Fecha 23-3-09

✍ Desarrollar en los claustrillos una clase metodológica instructiva donde se le dé tratamiento a los indicadores a partir de las dificultades detectadas.

Resp: director FC S/P

✍ Desarrollar una clase metodológica en uno de los departamentos para comprobar lo orientado sobre el trabajo realizado con los indicadores de retención y eficiencia.

Resp: jefe de Departamento FC S/P

Evaluación: participativa

Conclusiones:

Pedir a los participantes que expresen su opinión sobre la utilidad que le ofreció el taller desarrollado para un mejor control y análisis de los indicadores de retención y eficiencia.

Acción No 7:

Taller científico metodológico: Sobre experiencias en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Objetivo: Exponer las experiencias adquiridas a partir de la puesta en práctica de los aspectos relacionados con la preparación que reciben como directivos para apoyar el cumplimiento de los indicadores de retención y eficiencia en la Educación de Adultos.

Desarrollo:

Exponer las experiencias adquiridas durante la preparación en sus funciones como directivos.

Exposición de los resultados obtenidos en la preparación recibida en sus funciones como directivos para contribuir al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Debate de las experiencias más significativas.

Evaluación: la Autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación de la preparación de los directivos para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.

Esto posibilitó que los directivos se enfrentaran al resto de sus compañeros exponiendo sus experiencias. Esta actividad puede considerarse como un evento científico en la Educación de Adultos, siendo esta la última actividad de la estrategia metodológica.

Además, se le dio a conocer el cronograma de visitas a las reuniones metodológicas y actividades que se realizan para comprobar el desempeño de los directivos en la preparación de sus estructuras de dirección y docentes, en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia para su mejoramiento. (Ver anexo 3).

Plazo trimestral – octubre abril.

Plazo de cumplimiento: septiembre- abril.

Participantes: directivos de la Educación de Adultos.

Responsable: metodólogo integral de la Educación de Adultos.

Forma de control: observación de los participantes, autovaloración sobre los resultados de la preparación, visitas a actividades metodológicas.

Plazo de cumplimiento: octubre –abril.

Forma de control: presentación de los trabajos investigativos.

Tercera Etapa: Evaluativa .

Dirección IV: Valoración del estado de preparación teórico metodológica de los directivos a la que ha contribuido la estrategia metodológica.

Objetivo: Valorar el estado de preparación teórico metodológico de los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, para su mejoramiento, a la que ha contribuido la estrategia metodológica.

Acciones:

Desarrollo de un taller de reflexión donde los directivos valoren lo que esperaban con el desarrollo de la estrategia metodológica, lo que lograron y las perspectivas para el logro de la prioridad del trabajo en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia. Plazo mayo.

Aplicación de los instrumentos para el diagnóstico final. Constatación de la aplicación de las orientaciones contenidas en la estrategia metodológica, para comprobar el estado de la preparación teórico metodológico en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia. Plazo mayo.

Objetivo: Perfeccionar la estrategia metodológica propuesta considerando los resultados de la introducción en la práctica escolar.

Acciones:

Reunión metodológica con los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro participantes en el proceso de ejecución de la estrategia metodológica para la preparación teórico metodológica en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia para la determinación de las adecuaciones necesarias en próximas aplicaciones.

Plazo de cumplimiento: mayo.



Participantes: directivos de la Educación de Adultos.

Responsable: metodólogo integral de la Educación de Adultos.

Forma de control: autovaloración, y valoración del desarrollo alcanzado en la preparación teórico metodológica de los directivos, análisis y valoración de los resultados de los instrumentos aplicados, rediseño de la estrategia metodológica a partir de los resultados de la evaluación de los indicadores para medir el nivel de preparación de los directivos y el cumplimiento de los objetivos de cada dirección y de la valoración de la calidad con que se desarrollaron cada una de las actividades.

2.3 Intervención en la práctica educativa información de los resultados alcanzados a partir de la aplicación de la estrategia metodológica.

Con el fin de constatar la efectividad de la estrategia metodológica aplicada para la preparación de los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, se organizó un proceso de intervención en la práctica educativa.

El diagnóstico se efectuó a los 8 directivos de la enseñanza en el municipio Guáimaro. Esta variante experimental obedece a las condiciones reales de la preparación de las estructuras en el trabajo metodológico.

El universo seleccionado lo constituyó los 8 directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro durante el curso 2008-2009, tomando como muestra el 100% de ellos.

La aplicación de los instrumentos satisfizo a la autora por el logro de los objetivos, toda vez que se tomaron en consideración el control de las variables ajenas de posible efecto negativo sobre los resultados, entre ellas se destaca la siguiente:

Heterogeneidad: pues en el grupo de directivos, unos tienen más experiencias en dirección y metodológico que otros, para el trabajo en el control y mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, por lo que se organizaron actividades donde todos pudieran intercambiar y reflexionar, por tanto la variable fue controlada.

Para confirmar la efectividad de la investigación, se tomó como punto de partida el desempeño alcanzado por los directivos y las reflexiones realizadas en las preparaciones metodológicas manifestado en el dominio de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia. Tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia y el desempeño metodológico.

Para garantizar los resultados de la intervención en la práctica se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

Se realizó un seguimiento al grupo hasta que se concluyó con la investigación en mayo del 2009 con el fin de constatar las transformaciones respecto a la preparación para el desempeño metodológico.

Aplicación e interpretación de los instrumentos evaluativos: en la intervención en la práctica.

Los instrumentos fueron diseñados de acuerdo con las características de la investigación y ante la carencia de experiencias significativas en el tema, fue necesario elaborar algunos durante el proceso de la investigación.

Se utilizó la observación en el proceso correspondiente a la aplicación de la estrategia metodológica teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores que deben cumplirse para lograr efectividad en la preparación de los directivos en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Con la finalidad de evaluar la preparación de los directivos se elaboró una escala sobre la base de los indicadores seleccionados. La misma, la conforman las categorías de: Alto(A), Medio (M) y Bajo (B)

Nota: Para cada dimensión:

Dimensión t Preparación teórico metodológica de los directivos de la Educación de Adultos en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia. (Cognitiva). La misma debe expresar el conjunto de elementos del conocimiento asimilado y los diferentes efectos y acciones en que el directivo puede operar con los mismos (reproductivo, de aplicación y creación).

Los logros que se representan estarán fundamentalmente en función del alcance de la preparación de los directivos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Indicadores

A Conocimientos de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores: modelos del sistema de información estadística de la base, los modelos del sistema de información estadística complementaria (SIE-C), los modelos del sistema de información estadística nacional (SIE-N), otros modelos estadísticos establecidos oficialmente, Tesis y Resoluciones del Partido Comunista de Cuba, Seminarios Nacionales para directivos

B Dominio del diagnóstico para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

C Conocimiento de las diferentes vías y formas para contribuir al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Dimensión I: Preparación teórico metodológica de los directivos de la Educación de Adultos en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Índice: Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

Se evaluará de Alto:

- ✍ Posee conocimientos de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Posee dominio del diagnóstico para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Demuestra conocimiento de métodos y procedimientos para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Se evaluará de Medio:

- ✍ Posee algunos conocimientos de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Posee algún dominio del diagnóstico para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Demuestra algún dominio de métodos y procedimientos para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Se evaluará de Bajo:

- ✍ Demuestra desconocimiento de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ No posee dominio del diagnóstico para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ No demuestra dominio de métodos y procedimientos para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

Se utilizará la siguiente escala:

- ✍ Alto: Por alcanzar tres valoraciones de alto, o dos valoraciones de alto y una de medio.
- ✍ Medio: Por alcanzar dos valoraciones de alto y uno bajo o por uno alto y dos valoraciones de medio o una valoración alta, una medio y una bajo.
- ✍ Bajo: En los casos restantes.

Dimensión II: Desempeño metodológico de los directivos para mejorar los indicadores de retención y eficiencia. (Práctica)

En esta dimensión los indicadores deberán concretar las acciones que como parte del desempeño metodológico de los directivos, permita mostrar su accionar en la preparación del docente para mejorar los indicadores de retención y eficiencia y la búsqueda de estrategias para su solución, así como las acciones de control valorativo colectivas e individuales.

Indicadores.

A Efectividad en el aprovechamiento de las diferentes formas organizativas del proceso docente educativo para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.

B Utilización de diferentes vías y formas para contribuir al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

C Efectividad en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Índice: Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

Se evaluará de Alto:

- ✍ Demuestra efectividad para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Demuestra desempeño para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Demuestra efectividad en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Se evaluará de Medio:

- ✍ Demuestra alguna efectividad para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Demuestra algún desempeño para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ Demuestra alguna efectividad en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento del trabajo para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.

Se evaluará de Bajo:

- ✍ No demuestra efectividad para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ No demuestra desempeño para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.
- ✍ No demuestra efectividad en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento del trabajo para mejorar los indicadores de retención y eficiencia.

Se utilizará la siguiente escala:

- ✍ Alto: Por alcanzar tres valoraciones de alto, o dos valoraciones de alto y una de medio.
- ✍ Medio: Por alcanzar dos valoraciones de alto y uno bajo o por uno alto y dos valoraciones de medio o una valoración alta, uno medio y uno bajo.
- ✍ Bajo: En los casos restantes.

Nota: Para que un directivo obtenga la categoría de alto, dentro de los indicadores evaluados de alto no puede faltar el indicador A en la dimensión I y el indicador C en la dimensión II.

Evaluación final de los indicadores.

Una vez desarrolladas las acciones, se procedió a un segundo momento de evaluación final de los indicadores.

La evolución que se observaba en los directivos con la aplicación de las acciones iniciales, permitió llevar a cabo una etapa de intervención o transformación, de manera que tuvieran una implicación personal en las valoraciones que realizaban.

Se destacaron en este sentido los siguientes resultados:

En esta etapa se continuaron las observaciones a las reuniones de los órganos de dirección y técnicos, a las actividades que se realizan para comprobar el desempeño de los directivos en la preparación de sus estructuras de dirección y docentes, en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, al utilizar el instrumento diseñado en la etapa anterior (Anexos 4, 4A, 5 y 5A). Tales observaciones permitieron evaluar las dimensiones y los indicadores, así como las acciones y la manera en que estas propiciaban la calidad de la actividad práctica para fortalecer el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia y su mejoramiento.

En todos los casos los resultados alcanzados por los directivos, se establecieron a partir de las evaluaciones establecidas en la escala valorativa definida en el capítulo II (epígrafe 2.3), así como inferencias realizadas por la autora en relación con los datos inherentes a estas evaluaciones.

En un análisis de los resultados obtenidos en las acciones desarrolladas en la estrategia metodológica revelan que en lo relativo al diagnóstico final y en un análisis comparativo con el inicial, se destaca que son significativos los avances en todos los indicadores.

Al tener en cuenta las dimensiones e indicadores que se tomaron para contribuir al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, los resultados se comportaron de la siguiente forma, se tuvo en cuenta sólo los evaluados de medio al no quedar ninguno evaluado de bajo de forma integral.

De los 8 directivos el 37.5% mantienen algunas dificultades en el dominio de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, mantienen dificultades en el dominio del diagnóstico para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia; el 37.5% no poseen dominio de algunas de las diferentes vías y formas para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia; el 25% presenta algunas dificultades en la efectividad en el aprovechamiento de las diferentes formas organizativas del proceso docente educativo para mejorar los indicadores de retención y eficiencia; el 0%, dificultades en el desempeño en el control del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia; el 25%; demuestran algunas dificultades en la efectividad en el tratamiento en los órganos de dirección y técnicos del comportamiento del trabajo para mejorar de los indicadores de retención y eficiencia, el 12,5%. (Anexo 5 y 5 A)

De forma general al tener en cuenta todos los aspectos, la evaluación se comportó por categorías como sigue: alto el 62.5%, medio el 37. 5%, y no hay directivos evaluados de bajo. (Anexo 5 A).

Comparación de los resultados inicial y final.

En los resultados del instrumento final comparativamente con el inicial en relación con los seis indicadores, los 8 directivos se encuentran en avance, al mostrar resultados superiores en los indicadores con el 62.5% evaluados de alto, el 37.5% evaluado de medio y ninguno evaluado de bajo, al compararlo con en el diagnóstico inicial donde el 25% estaba evaluado de alto, el 12,5% evaluado de medio y el 62.5% evaluado de bajo. (Anexo 5 A).

Por lo que se considera satisfactorio el trabajo realizado con los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro al obtener índices superiores en la evaluación de los indicadores para contribuir a la preparación de los mismos en el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, para el mejoramiento de los indicadores.

Con la aplicación de las acciones anteriores se logró el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, esto fue comprobado en las reuniones

metodológicas, actividades observadas con ese fin y en el resto de las acciones que se desarrollaron en la estrategia metodológica.

La experiencia aplicada cumplió con la expectativa de la investigadora, al lograr elevar los indicadores propuestos para contribuir a la preparación teórica metodológica y al desempeño metodológico de los directivos en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

## Conclusiones

- ✍ Los fundamentos teóricos que sustentan al proceso investigativo son procedentes a partir de su actualidad, profundidad y relación directa con el tema.
- ✍ Durante el proceso investigativo se ha podido constatar que los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro reflejan insuficiencias en la preparación teórica - metodológica para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia, las acciones que se ejecutaron se caracterizan por responder a las exigencias de las transformaciones en la Educación de Adultos, su papel en la preparación integral de los directivos a partir de los resultados del diagnóstico.
- ✍ La estrategia metodológica que se presenta, ha demostrado en la práctica que con su implementación contribuye a mejorar la preparación de los directivos en el mejoramiento de los indicadores que miden retención y eficiencia en la Educación de Adultos.
- ✍ La valoración de la aplicación de la estrategia metodológica demostró en sus resultados la efectividad y legitimidad en sus rasgos positivos que la hacen aplicable y productiva, al ser introducida en la práctica educativa en la preparación de los directivos de la Educación de Adultos del municipio Guáimaro en lo referido al mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia, lo que fue corroborado por las diferencias obtenidas entre los resultados del diagnóstico, a partir de las dimensiones e indicadores.



## BIBLIOGRAFIA.

- Addine Fernández, Fátima /y/ otros (1999). Didáctica y optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje .La Habana, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). (Material en soporte electrónico).
- Addine, Fernández, Fátima. (2002). Principios para la dirección del proceso pedagógico .Compendio de Pedagogía . La Habana: Ed .Pueblo y Educación.
- Aguayo, Alfredo M. (1943) Didáctica de la Escuela Nueva. La Habana: Ed. Cultural SA.
- Alonso Rodríguez, Sergio H (2002). "El sistema de trabajo del MINED". Tesis doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Pág.47.
- Álvarez, R., Valiente: "Curso de gestión educativa: Evaluación y calidad". IPLAC. La Habana, 2000.
- Álvarez, R.: La Evaluación del Sistema Educativo Cubano. Revista de Educación. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España. Madrid, 2000.
- Álvarez de Zayas, Carlos. (1995) Metodología de la investigación científica. Ciudad de La Habana.
- Alvira, F.: "Metodología para la evaluación de programas". Cuadernos de Lectura Número 3. S.E.P. México, 1996.
- Arzola, R.: Enfoque de Sistema.
- Arnold, M., Osorio, F.: Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de los sistemas. Consultado 15-07-2008. Disponible en <http://www.rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mosbic.htm>. 2003
- Álvarez de Zayas, Carlos. (1995) Metodología de la investigación científica. Ciudad de La Habana.
- Augier Escalona, Alejandro (2000) Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar. Tesis de Maestría. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
- Bravo L. (1991). Psicología de las Dificultades del Aprendizaje Escolar
- Cartaya Cotta, Perla. De la Luz y Caballero José y la pedagogía de su época.
- Cano, E.: Evaluación de la Calidad Educativa. Cooperación Iberoamericana. Buenos Aires, 1998
- Casanova, M. A: "La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo". En Revista Iberoamericana de Educación Número 10. Madrid, 1996.

Castellanos, D.: "Herramientas Psicopedagógicas para la dirección del aprendizaje escolar". Módulo II. Segunda parte. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, 2006

Casávola, Horacio /y/ otros. (1983). El rol constructivo de los errores en la adquisición de los conocimientos, España .CD-Room 25 años contigo, 1975-2000. Cuadernos de Pedagogía Nº 108, diciembre .Madrid: Ed. Praxis.

Castro Ruz Fidel. (1975). Discurso en la Velada Solemne con Motivo del 50 Aniversario de la Fundación de Primero Partido marxista leninista de Cuba. La Habana: Ed. Política

Castro Ruz, Fidel. (1980). Discursos históricos de la Revolución Cubana .La Habana: Ed Política

Castro Ruz Fidel. (1989). Discurso por el XXX Aniversario de su entrada en la Habana. La Habana: Ed Política.

Castro Ruz Fidel. (1992). Discurso luchadores por la calidad de la educación La Habana: Ed Política.

Castro Ruz Fidel. (2002). Discurso en la apertura del curso escolar, el 16 de septiembre 2002. La Habana: Granma. 17 de septiembre.

Castro Ruz Fidel (2003). Discurso acto de clausura del evento pedagogía 2003

Castro Ruz Fidel (2005). Discurso Aula Magna Universidad de la Habana.

Castro Ruz, Fidel. (2006). Recopilación de discursos del Comandante en Jefe sobre la Educación. La Habana: Ed .Política.

Castro Ruz Fidel. (2007). El robo de cerebros. Granma. La Habana

Castro Ruz Raúl. (2007). Discurso pronunciado, en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles "Moncada" y "Carlos Manuel de Céspedes", en la Plaza de la Revolución "Mayor General Ignacio Agramonte Loynaz", de la ciudad de Camagüey, Granma. La Habana .

Cores Fuentes, Rogelio. (2009). Sistema de indicadores en el proceso de evaluación de la eficiencia de los Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Pedagógicas de Camagüey.

Colas, M.P.: Buendía, L. Investigación Educativa. Sevilla. Alfar, 1992.

Comité Conjunto de Estándares para la Evaluación en Educación (1998). "Estándares para la evaluación de programas". Ediciones Mensajero. Bilbao.

Darling-Hammond, L (1991): Policy Uses and Indicators. Lugano - Cuadro. Asamblea General du Project INES.

De Armas Ramírez, N. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa, Curso 85, Evento Internacional Pedagogía. La Habana.

De Landsheere, G.: El pilotaje de los sistemas educativos. Madrid: La Muralla, 1999.

De Miguel, M.: Indicadores para la evaluación institucional. Bilbao: Seminario equipos directivos del ICE de la Universidad de Deusto, 1994.

Enciclopedia Océano de Educación (2000) Didáctica general, Las estrategias metodológicas. Madrid: Ed. Océano.

Fabelo, J.R. (1996). La crisis de valores como conocimiento. Causas y estrategias de superación. En La formación de valores en las nuevas generaciones. Una campaña de espontaneidad y conciencia. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

Foro Mundial de Educación (2000). Dakar, Senegal, en abril.

Gárciga, Rogelio J. (2001). *Formulación Estratégica un Enfoque para Directivos*. Editorial Félix Varela. La Habana

Goce, N. y Rodríguez, J. L. (1994). Estrategia metodológica en la formación de profesores. España: Universidad de Salamanca.

Gómez, L. I.: El Desarrollo de la Educación en Cuba. Congreso Internacional Pedagogía 2003. Ciudad de La Habana, 2003

González, J.: Aproximación al sistema como resultado científico.

González González, K. (2005). Estrategia de capacitación de los directivos de educación del municipio Venezuela para la dirección de la orientación profesional pedagógica. Villa Clara Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela Morales".

González Collera, L. A. (1996). La motivación humana. Una alternativa para su estudio. Tesis para optar por el Título de Máster en Educación. IPLAC La Habana.

González Rey, F (1983). "La motivación profesional en adolescentes y jóvenes". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana

González Rey F. (1989). Psicología de la personalidad. ED. Pueblo y Educación,

González Serra D. J. (1995) Teoría de la motivación y práctica profesional. ED. Pueblo y Educación. La Habana

González, Soca, A. M. (2002). Nociones de sociología, psicología y pedagogía. La Habana: Ed Pueblo y Educación.

González, F. (1985). La personalidad, su educación y desarrollo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana

González M. V. (1989). "Niveles de integración de la motivación profesional " tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas, Universidad de La Habana.

González, V. (1994). Motivación profesional y personalidad. Imprenta Universitaria. Universidad de Sucre, Bolivia.

Gómez Suárez Luís MSc (2005).Artículo. Las nuevas generaciones de cubanas Y cubanos en las primeras filas de la revolución. Centro de estudios Sobre la juventud.

Guevara, E.: El cuadro columna vertebral de la Revolución. Selección de documentos jurídicos y consultas sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política. La Habana, 1986: 158

Guevara de la Serna Ernesto (1961). El socialismo y el hombre en Cuba

Chávez, J. A y López Hurtado y otros. (1996) El carácter científico de la Pedagogía en Cuba. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

Harol Maslow Abrahán (2007). Artículo Motivación causa del comportamiento

Ginés, J.: Indicadores y decisiones en las universidades. León: Seminario indicadores en la Universidad: Información y decisiones. 1999

Gutiérrez Jaime y Marbot Jiménez Enrique MSc: Metodología para la educación de personas jóvenes y adultas subescolarizadas.

IIPE- Sede Buenos Aires. UNESCO.: Curso Regional sobre Formulación de Políticas Educativas. Módulo de Eficiencia Interna. Buenos Aires, 2003

ICCP.: "Sistema de Evaluación de la Calidad". Cuba. Ciudad de La Habana, 2000.

ICE.: "Curso de experto en evaluación educativa". Universidad de Deusto. Bilbao, 2001

J. Gárciga Rogelio. (2001) .Formulación estratégica: un enfoque para directivos. La Habana: Ed Félix Varela.

Leontiev, A.N (1981). Actividad. Conciencia. Personalidad. Editorial Pueblo y Educación.

Lenin, Vladimir. (1990). Materialismo y Empiriocriticismo. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

López Hurtado, Josefina. (1995). Fundamento de la Educación La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

Luís María Josefa Lic (2007) --Artículo. La juventud de hoy y su derecho a empleo Encarta 2007.

Luz y Caballero, J. (1950). Informe presentado a la clase de Educación de la Real Sociedad Económica Amigos del País, sobre el establecimiento de educación fundado por el señor Don Juan Ramón Carpeña en San Juan de Puerto Rico. Escritos Educativos Universidad de la Habana.

Maestría en Ciencias de la Educación Mención en Educación de Adultos Módulo I, II, III (2005, 2006 y 2007) La Habana. Ed. Pueblo y Educación.

Mañalich Suárez Rosario, Didácticas de las Humanidades, Ed. Pueblo y Educación La Habana 2005.

Márquez Rodríguez, Aleida. (2000). Un modelo del proceso pedagógico y un sistema de estrategias metodológicas para el desarrollo de la excelencia y de la creatividad. Santiago de Cuba. ISP "Frank País".

Martí Pérez José. (1975). Obras Completas. Segunda edición, tomo XX. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.

Martí Pérez, J. (1975). Obras Completas. Segunda edición, tomo: III. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.

Martí Pérez, José. (1975). Obras Completas, Tomos IV y XXI. La Habana: Ed. de Ciencias Sociales. Martí Pérez José (2006). Ideario Pedagógico. Gente Nueva. La Habana.

Martí Pérez José: Ideario Pedagógico. Tabloides módulo. Maestría en Ciencias pedagógicas.

Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

MINED. (1999). El trabajo metodológico en el MINED. La Habana Ed. Pueblo y Educación.

MINED. (2001). Seminario Nacional para Educadores. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

MINED. (2005). Seminario Nacional para Educadores. La Habana: Ed. Pueblo y Educación

MINED. (2006). Seminario Nacional para Educadores. La Habana: Ed. Pueblo y Educación

Padilla, M. L. (1997). Psicología Educativa. Proyecto Docente. Universidad de Sevilla

Partido Comunista de Cuba. (1976). Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC. La Habana: Ed. Ciencias Sociales

PCC. (1997). El Partido de la unidad, la democracia y los derechos humanos que defendemos. La Habana: Ed. Política.

Pensamiento y Lenguaje. (1968). Edición Revolucionaria. La Habana: Ed. Científico Técnica.

Pérez Martín, L., Bermúdez Morris, R., Acosta Cruz, R. M. y Barrera Cabrera, L. M. (2004). La personalidad: su diagnóstico y su desarrollo. Ciudad de La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

Piaget Jean -Artículo Encarta 2007 Modificación de la conducta Psicología de la educación. Wikimedia – La enciclopedia Libre.

Puig Dorta Mirian E. Sistema de acciones de preparación a directores de la EDJA para la atención a los sub-escolarizados en el distrito Joaquín de Agüero en el municipio Camagüey.

Pastrana, Juan. (1999). Ignacio Agramonte, su pensamiento político y social. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.

PCC. (1987). Programa del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Ed. Política.

Rodríguez del Castillo, María Antonia (2004). Aproximaciones al campo semántico de la palabra estrategia .Santa Clara, Villa Clara, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica "Félix Varela". (Material en soporte digital.)

Rodríguez del Castillo, María Antonia. (2004). Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico. Santa Clara, Villa Clara, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica "Félix Varela". (Material en soporte digital).

Rodríguez del Castillo, María Antonia. (2004). Tipologías de estrategia. Santa Clara, Villa Clara, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica "Félix Varela". (Material en soporte digital).

Rodríguez González, Fermín O y Alemañy Ramos. (1998). Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodologías. La Habana: Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana, compendio de artículos.

CCED. Rubinstein, S. L. (1969). "Fundamentos de Psicología General". La Habana: Ed. Revolucionaria.

Ruiz Iglesias, Magalys. (2001). La competencia investigadora. Entrevista sobre tutoría a investigaciones educativas. México: Ed Independiente.

Sierra Salcedo, Regla Alicia. (2002). Algunas consideraciones desde una Perspectiva Pedagógica. Compendio de Pedagogía. La Habana: Ed Pueblo y Educación.

Sifontes González, Miriam. (2010). Sistema de acciones para la preparación de los profesores guías en los indicadores de retención y eficiencia en el IPUEC Roberto "coco" Peredo.

Silverio, M. (1990). Coloquio sobre aprendizaje: Dirección Pedagógica del aprendizaje. La Habana: Facultad de Pedagogía.

Stufflebeam, D. L. "El papel de la evaluación en la mejora escolar. El gran cuadro".Ediciones Mensajero. Bilbao, 1996.

Osoro Sierra, J.M.: Los indicadores de rendimiento en la evaluación institucional universitaria. Zaragoza: ICE de la Universidad de Zaragoza, 1995

Varona, Enrique José. (1987) .Trabajos sobre educación y enseñanza.

Vigotsky, L. S. (1988). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores .La Habana: Ed. Científico Técnica.

Vigotsky L. S. (1988). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores

Vigotsky L. S. (1997). Obras Completas La Habana: Ed. Pueblo y Educación

Vitier, Cintio. (2002) Cuadernos Martianos I primaria .La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

Anexo 1:

Entrevista a directivos.

Objetivo: Comprobar el dominio teórico metodológico que poseen los directivos para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

Estimados directivos:

Para el desarrollo de esta investigación necesitamos su colaboración, cuyos resultados nos ayudarán a elevar la preparación que poseen, en el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

1- En los órganos de dirección y técnicos que desarrollas se dan temas relacionados con el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.

a) Alto\_\_\_\_ b) Medio\_\_\_\_ c) Bajo\_\_\_\_

2- Cómo considera usted el uso de las diferentes formas organizativas del proceso docente educativo para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia en su centro es:

a) Alto\_\_\_\_ b) Medio\_\_\_\_ c) Bajo\_\_\_\_

3-¿Qué vías utiliza usted para el mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia?

a) Alto\_\_\_\_ b) Medio\_\_\_\_ c) Bajo\_\_\_\_

4- Para realizar un análisis de los indicadores de retención y eficiencia tienes en cuenta los resultados del diagnóstico para su mejoramiento.

a) Alto\_\_\_\_ b) Medio\_\_\_\_ c) Bajo\_\_\_\_

5- Te consideras preparado como directivo en el conocimiento de los documentos para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia es:

a) Alto\_\_\_\_ b) Medio\_\_\_\_ c) Bajo\_\_\_\_



Anexo 1 A:

Resultados de la entrevista a los directivos.

No.Preguntas	A	%	M	%	B	%
1	2	25	0	0	6	75
2	1	12,5	2	25	5	62,5
3	2	25	1	12,5	5	62,5
4	5	62,5	2	25	1	12,5
5	0	0	4	50	4	50

Resultados obtenidos en la entrevista a directivos de centros por dimensiones e indicadores.

Dimensión I						Dimensión II						
Indicador	A	%	M	%	B	%	A	%	M	%	B	%
A	0	0	4	50	4	50		12.5	2	25	5	62.5
B	5	62.5	2	25	1	12.5	2	25	1	12.5	5	62.5
C	2	25	1	12.5	5	62.5	2	25	0	0	6	75

## Anexo 2:

Encuesta a directivos de los centros de la Educación de Adultos

Objetivo: Comprobar la preparación que poseen los directivos de los centros para lograr el mejoramiento en los indicadores de retención y eficiencia.

Compañeros quisiéramos que nos respondieran la encuesta siguiente, le pedimos que lo hagan con sinceridad y seriedad, le damos las gracias de antemano por su ayuda.

### Cuestionario:

Marca con una (x) en cada caso la proposición que consideres.

1 El aprovechamiento de las diferentes formas organizativas del proceso docente educativo para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia en su centro es.

☐ Alto

☐ Medio

☐ Bajo

2- Como directivo el conocimiento de los documentos estadístico para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia es:

☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo.

3- A la hora de realizar un análisis de los indicadores de retención y eficiencia tienes en cuenta los resultados del diagnóstico para su mejoramiento.

Siempre-----

A veces-----

Nunca-----.

4- ¿Qué dominio usted posee de las diferentes vías y formas para contribuir a mejorar los indicadores de retención y eficiencia?

-----Alto

-----Medio

-----Bajo.

5- En los órganos de dirección y técnicos le das tratamiento al comportamiento del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia para su mejoramiento:

☐ Siempre. ☐ En ocasiones. ☐ Nunca.

## Anexo 2 A:

Resultados obtenidos en la encuesta a directivos de centros por preguntas

No. Preguntas	A	%	M	%	B	%
1	2	25	0	0	6	75
2	1	12,5	2	25	5	62,5
3	2	25	1	12,5	5	62,5
4	5	62,5	2	25	1	12,5
5	0	0	4	50	4	50

Resultados obtenidos en la encuesta a directivos de centros por dimensiones e indicadores.

Dimensión I						Dimensión II						
Indicador	A	%	M	%	B	%	A	%	M	%	B	%
A	1	12.5	2	25	5	62.5	2	25	0	0	6	75
B	2	25	1	12.5	5	62.5	5	62.5	2	25	1	12.5
C	5	62.5	2	25	1	12.5	0	0	4	50	4	50

## Anexo 3:

Guía de observación a los órganos de dirección y técnicos de los centros de Educación de Adultos antes y después de aplicada la estrategia.

Objetivo: Comprobar la prioridad que se le concede al trabajo con los indicadores de retención y eficiencia en los órganos de dirección y técnicos por parte de los directivos de la Educación de Adultos.

Aspectos a Observar	A	M	B
1-Planificación de los aspectos relacionados con el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
2-Conocimiento de los documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
3-Utilización que da al diagnóstico integral para el tratamiento al trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
4- Empleo de métodos y procedimientos para el trabajo con los indicadores.			
5- Tratamiento que se le da al comportamiento del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia para su mejoramiento.			
6-Control que realiza sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
7-Efectividad en el tratamiento del comportamiento del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
8-Actividades para la integración de los diferentes factores en el control y mejoramiento de los indicadores de retención y eficiencia.			

## Anexo 3 A

Resultados de la observación a los órganos de dirección y técnicos de los centros de la Educación de Adultos antes y después de aplicada la estrategia metodológica.

Resultados observación a los órganos de dirección y técnicos														
Resultados de Entrada								Resultados de Salida						
	Dimensión I			Dimensión II			EF	Dimensión I			Dimensión II			EF
Indicadores	A	B	C	A	B	C		A	B	C	A	B	C	
Directivos														
1	A	B	M	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A
2	B	B	M	B	B	M	B	A	A	A	A	A	A	A
3	B	B	B	B	B	M	B	M	M	A	M	B	A	M
4	B	B	M	B	B	M	B	M	M	A	M	B	A	M
5	M	B	A	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A
6	B	B	B	B	B	M	B	A	A	A	A	A	A	A
7	B	B	B	B	B	M	B	M	M	M	A	A	M	M
8	A	B	A	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A

Resultados observación a los órganos de dirección y técnicos. Entrada

Dimensión I							Dimensión II					
Indicador	A	%	M	%	B	%	A	%	M	%	B	%
A	2	25	1	12.5	5	62.5	0	0	3	37.5	5	62.5
B	0	0	0	0	8	100	3	37.5	0	0	5	62.5
C	2	25	3	37.5	3	37.5	3	37.5	5	62.5	0	0

Resultados observación a los órganos de dirección y técnicos. Salida

Dimensión I							Dimensión II					
Indicador	A	%	M	%	B	%	A	%	M	%	B	%
A	5	62.5	3	37.5	0	0	6	75	2	25	0	0
B	5	62.5	3	37.5	0	0	6	75	0	0	2	25
C	7	87.5	1	12.5	0	0	7	87.5	1	12.5	0	0

Anexo 4:

Guía de visitas a las actividades con los indicadores de retención y eficiencia que se realizan en los centros de Educación de Adultos antes y después de aplicada la estrategia.

Objetivo: Comprobar la prioridad que se le concede al trabajo con los indicadores de retención y eficiencia en las actividades que se realizan por parte de los directivos de la Educación de Adultos.

Aspectos a Observar	A	M	B
1-Planificación de las actividades a realizar para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
2-Utilización de documentos normativos sobre el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
3-Utilización que da al diagnóstico integral en la planificación y ejecución de las actividades relacionadas con el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
4-Uso de métodos y procedimientos para el trabajo con los indicadores.			
5-Control que se realiza de las actividades que se realizan por parte de los docentes con los indicadores de retención y eficiencia.			
6-Tratamiento que se le da al trabajo con los indicadores de retención y eficiencia para su mejoramiento.			
7-Efectividad en el tratamiento del comportamiento del trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			
8-Participación de los diferentes factores en las actividades que se realizan para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.			

Anexo 4 A:

Resultados de las visitas a las actividades relacionadas con el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia

Resultados de las visitas a las actividades relacionadas con el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.														
Resultados de Entrada								Resultados de Salida						
	Dimensión I			Dimensión II			EF	Dimensión I			Dimensión II			EF
Indicadores	A	B	C	A	B	C		A	B	C	A	B	C	
Directivos														
1	A	B	M	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A
2	B	B	M	B	B	M	B	A	A	A	A	A	A	A
3	B	B	B	B	B	M	B	M	M	A	M	B	A	M
4	B	B	M	B	B	M	B	M	M	A	M	B	A	M
5	M	B	A	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A
6	B	B	B	B	B	M	B	A	A	A	A	A	A	A
7	B	B	B	B	B	M	B	M	M	M	A	A	M	M
8	A	B	A	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A

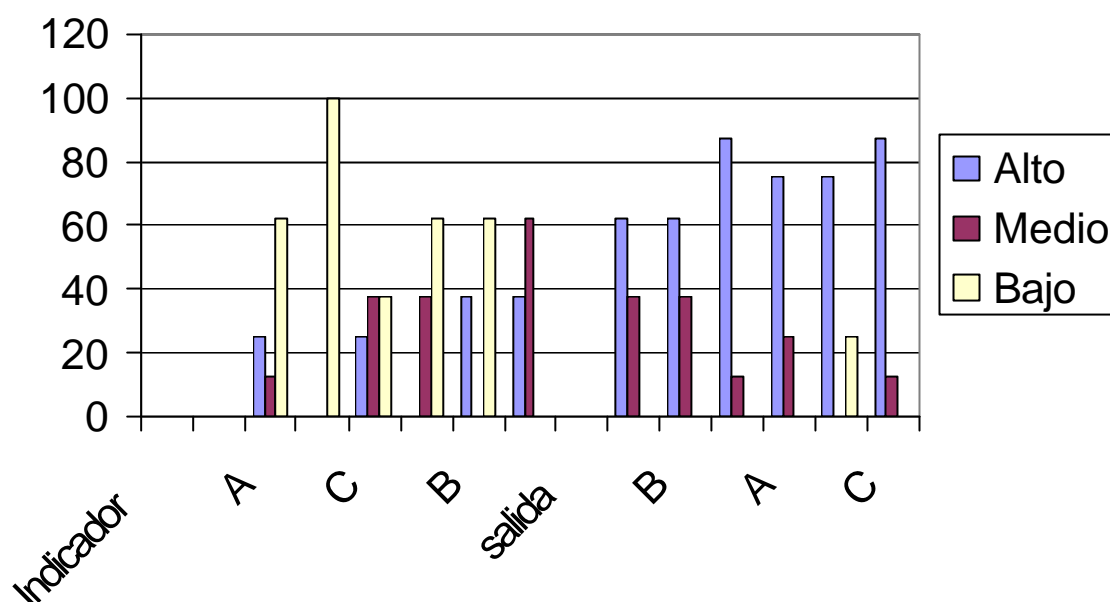
Resultados de las visitas a las actividades relacionadas con el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia. Entrada

Dimensión I							Dimensión II					
Indic.	A	%	M	%	B	%	A	%	M	%	B	%
A	2	25	1	12.5	5	62.5	0	0	3	37.5	5	62.5
B	0	0	0	0	8	100	3	37.5	0	0	5	62.5
C	2	25	3	37.5	3	37.5	3	37.5	5	62.5	0	0

Resultados observación a los órganos de dirección y técnicos. Salida

Dimensión I							Dimensión II					
Indic.	A	%	M	%	B	%	A	%	M	%	B	%
A	5	62.5	3	37.5	0	0	6	75	2	25	0	0
B	5	62.5	3	37.5	0	0	6	75	0	0	2	25
C	7	87.5	1	12.5	0	0	7	87.5	1	12.5	0	0

Anexo 5. Resultados de las visitas a las actividades relacionadas con el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia.



Anexo 6:

Dosificación de los acciones para el trabajo con los indicadores de retención y eficiencia:

Concepto	Fecha	Evaluación	Forma de Organización
Acción1	octubre	Oral	Taller
Acción 2	noviembre	Oral	Taller
Acción 3	diciembre	Oral	Taller
Acción 4	enero	Oral	Taller
Acción 5	febrero	Oral	Taller
Acción 6	marzo	Oral	Taller
Acción 7	abril	Oral	Taller