

ESTRATEGIA PEDAGÓGICA PARA ELEVAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES A TIEMPO PARCIAL EN LAS FILIALES UNIVERSITARIAS MUNICIPALES DE CULTURA FÍSICA DE MATANZAS (III). FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.

Lic. Pedro Pablo Galán Jorrín, Dr. C. Jorge D. Ortega Suárez, M.C., M. A. Arlés Orihuela Gómez.

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.

Resumen.

La monografía informa de la investigación dedicada a la concepción de una estrategia pedagógica para elevar la motivación laboral de los profesores a tiempo parcial (PTP) en las Filiales Universitarias Municipales de Cultura Física de Matanzas (FUM-CF-M), habitualmente empleados en la enseñanza de pregrado que decrece en la actualidad. La configuración de la estrategia se basó en un diagnóstico del nivel de motivación laboral de los PTP hacia el ejercicio de la labor docente en las FUM-CF-M y de los problemas que afectan a los sujetos dedicados al ejercicio físico organizado en los municipios de esa provincia, cuya solución puede facilitarse con docencia de los PTP. La estrategia es pertinente porque se funda en la creación de necesidades en el ejercicio de la profesión docente que motiven a esos PTP a solucionar importantes problemas que impactan en los sujetos dedicados al ejercicio físico organizado en los municipios.

***Palabras claves:** estrategia pedagógica, motivación laboral, profesor a tiempo parcial, Filiales Universitarias Municipales de Cultura Física de Matanzas, ejercicio físico organizado.*

La monografía sobre la fundamentación metodológica de la investigación se introduce con la identificación de sus bases metodológicas generales.

El diseño de la presente investigación, partió de los presupuestos que establecen el criterio general de que la actividad científica, según Barrera (2004), es un proceso heurístico-epistémico que se fundamenta y orienta a partir de postulados de base y referentes métodos teórico-conceptuales, científico-concretos, científico-generales y cosmovisuales; dirigido a buscar soluciones a problemas que impactan al ser humano y su entorno; y metodológicamente estructurado en técnicas y procedimientos empíricos y teóricos de indagación.

El diseño de la investigación está conformado por elementos fundamentales que integran su estructura y organización, que se han observado por el autor, en una u otra de las partes de la estructura discursivo-metodológica de esta tesis:

1. Determinación del objeto de estudio de la investigación y la fundamentación del problema concreto a solucionar (ya descritos en la introducción de esta tesis).
2. Identificación de los fundamentos teóricos en que se basará la investigación, así como el análisis la exposición de criterios y el enriquecimiento; respecto a esos fundamentos (cometido desarrollado en el Capítulo I de esta tesis).
3. Formulación de los objetivos generales y específicos, tareas y posicionamientos hipotéticos de la investigación, expuestos también en la introducción de la tesis.
4. Aplicación de un sistema de métodos teóricos y empíricos, así como relación de la muestra seleccionada según criterio, con el objeto de estudio y el problema formulado (en desarrollo dentro de este Capítulo II).
5. Análisis de los resultados de la aplicación en la investigación del sistema de métodos teóricos y empíricos, a la muestra seleccionada de sujetos (en desarrollo dentro de este Capítulo II).
6. Presentación de la propuesta, diseñada a partir de la aplicación del sistema de métodos teóricos y empíricos a la muestra seleccionada de sujetos, y justificación de la pertinencia, oportunidad, utilidad y viabilidad de aquella (ver Capítulo III).
7. Exposición de las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en las partes correspondientes y homónimas de la tesis.

Tipología y paradigmas.

La tipología y los paradigmas se concibieron y asumieron, respectivamente, a partir del criterio colegiado por numerosos autores cubanos dedicados a las Ciencias Pedagógicas. La tipología de la presente investigación se configuró por el autor de la tesis, a partir del análisis del aporte de Castellanos y col. (2005); Nocedo y col. (2002); Hernández y col. (2003); Castellanos (1998a; 2000; 2002); y Pérez y col. (2002):

Por la profundidad del objetivo gnoseológico, la investigación es exploratorio-descriptiva, no experimental. Por su finalidad y orientación que asume, es dirigida a la aplicación, dado que los fundamentos teóricos generales de la motivación ya son ciencia constituida pero no se han aplicado a la motivación de los PTP en el proceso actual de universalización en la Educación Superior, en el contexto y territorio donde se ha configurado el campo de la investigación. Por el carácter de la medida, predominante cualitativa; por el marco en que tiene lugar, de campo y en condiciones naturales de los sujetos; por el tiempo por el tiempo implicado en la investigación, transversal (desarrollada en una etapa compacta y en tiempo presente).

El autor emplea paradigmas atendiendo a la naturaleza de la investigación, tal como prescriben desde sus respectivas obras Pérez (1999) y Pérez col. (2002) y Nocedo y col. (2002); analizados de forma íntegra. En consecuencia, se asumió el paradigma crítico-social o dialéctico, identificado y descrito por Chávez (2000) y utilizado como lo estipulan Beatriz Castellanos y col. (1998b; 2002; 2005), debido a que los contenidos de la investigación se vinculan en sistema. La determinación del papel y lugar de lo cualitativo como enfoque predominante respecto al criterio de medida, se realizó a partir de las recomendaciones de Martínez (2003) y según prescriben Castellanos y col. (1998c; 2002; 2005).

Métodos.

La presente investigación requiere de métodos científicos que sustenten el criterio de pertinencia de la estrategia propuesta y de su resultado deseado, expresado en la influencia dinámica, activa y transformadora de su aplicación, en la masa de sujetos en los que se desea positivamente impactar. Los métodos empleados son varios, tanto en el nivel empírico del conocimiento como del teórico y la selección de los usados en el estudio, si bien es siempre subjetiva por su elaboración, tiene su fundamento objetivo en su correspondencia con la naturaleza de la investigación (Calviño, 1998).

Métodos teóricos.

Del nivel teórico, se utilizaron los siguientes:

Analítico-Sintético: Se justifica por el hecho de que el objeto de estudio, mediante un procedimiento de predominancia metodológica de lo analítico, debe ser mentalmente dividido en sus partes, propiedades, nexos internos y relaciones para que se pueda determinar cuáles de esas múltiples determinaciones son las esenciales que condicionan el desarrollo del nivel motivacional de los PTP; respecto al modelo del proceso docente-educativo de la universalización, aplicado a la carrera de Cultura Física en la FUM. De manera simultánea y a través de un procedimiento con predominio metodológico de lo sintético, tiene lugar el ejercicio dialéctico del proceso inverso al descrito, a saber, el dirigido a integrar el referido objeto en su unidad, pero ya con el conocimiento de las aludidas determinaciones esenciales; lo que permite orientar la configuración de los elementos, estructurales y de contenido, de la mencionada estrategia.

Histórico-Lógico: Este método permite reconstruir el itinerario histórico de la FUM como modelo en perfeccionamiento. En paralelo, se conforma en un proceso mental predominantemente lógico, lo esencial de tal itinerario, soslayando las desviaciones y sesgos temporales respecto a su línea de desarrollo. Del mismo modo, se reconstruye la historia de la teoría sobre la motivación como eje transversal de este estudio. Estas acciones son necesarias para estructurar de modo adecuada, tanto el objeto de la presente investigación como el proceso lógico que permite discernir lo esencial dentro de la historia de la teoría sobre él. En consecuencia, su uso le permite al investigador ejercitar su juicio crítico sobre el estado de desarrollo del objeto investigado y su respectivo estado de arte.

Inductivo-Deductivo: El estudio aborda un proceso ya explorado como es el que se desenvuelve en el modelo de FUM. Por otra parte, la motivación, incluida la de tipo laboral, como eje transversal de la investigación es ciencia constituida. Luego entonces, la orientación de este estudio es fundamentalmente deductiva, pues no se dirige a alcanzar resultados generales a partir de la inferencia de elementos particulares y sí a inferir aplicaciones particulares de consideraciones generales ya establecidas y consensuadas en la ciencia.

Analogía-Modelado: La presente investigación tiene como resultado una estrategia que tiene como objetivo general mejorar el nivel motivacional en grupos de sujetos respecto a la actividad, ya descritos. Para configurarse, esa estrategia tuvo modelos previos, que fueron útiles como referentes teóricos y metodológicos de valor. Al mismo tiempo, dialécticamente sería posible el futuro empleo de la estrategia en otras locaciones con la misma finalidad, en caso de que su eficacia y viabilidad se demostrasen en la práctica. En todo caso, con las necesarias adecuaciones, dado que toda estrategia siempre debe vincularse a escenarios y contextos específicos. En Cuba, tal aplicación se facilitaría por la relativa homogeneidad de su sociedad en los diferentes territorios del país y ser la FUM una organización de presencia nacional.

Sistémico-Estructural: El enfoque de la investigación descansa en la teoría de los sistemas de Ludwig von Bertalanffy. Para este autor (1981), un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes y se explica con ayuda de los elementos que lo conforman, de sus partes o componentes: de las relaciones que se establecen entre estos, las interacciones, y del objetivo o fin que se desea alcanzar con la relación armoniosa de su estructura. El estudio de un sistema no se puede reducir a la descripción separada de sus componentes, pues el todo supone siempre algo más que la agregación simple de las partes. Los rasgos principales de una teoría general de los sistemas son, según consenso de Rincón (1998), Cazau (2003) y López (2003) en torno a la teoría de Bertalanffy:

En primer lugar, un sistema es una totalidad de la cual se desprende, por principio, la imposibilidad de reducir sus propiedades a la suma de las propiedades de sus elementos componentes y de inferir de estos últimos las propiedades del todo.

En segundo, todo sistema es de naturaleza jerárquica: un objeto es realmente investigable como tal, sólo a condición de confeccionar los medios de análisis de cada uno de los subsistemas, como un determinado sistema y, cada uno de estos (incluyendo el inicial considerado como totalidad), como parte de otro más amplio.

En tercero, para la descripción de todo sistema resulta justo el principio de multiplicidad de descripciones: para obtener un conocimiento adecuado sobre un sistema se requiere construir una determinada clasificación de descripciones, cada una de las cuales es capaz de abarcar solo determinados aspectos de la totalidad y de la teoría del sistema en cuestión.

El enfoque sistémico-estructural aquí se aplica al criterio de que la motivación laboral siempre tiene como referentes a los actores del proceso docente-educativo en la FUM; así como una relación de estructura objetivamente compleja de interdependencias esenciales, que imbrica vínculos entre tales referentes y de estos con las determinaciones múltiples que dialécticamente gravitan e impactan entre sí y sobre ese proceso (económicas, psicológicas, jurídicas, educativas, ambientales, políticas...). Esos actores y referentes son metodológicamente identificables pero su interdependencia es tal que impide su separación real en la práctica. Por lo tanto, la presente investigación y sus resultados, en lo metodológico, tendrán por necesidad que considerar relacionados a esos sus elementos según el modelo del sistema propuesto por von Bertalanffy, pues cada uno de ellos contiene en sí mismo a la generalidad del sistema dado. Este criterio presidió todo lo procedimental y discursivo de la investigación, incluida la formulación de la estrategia pedagógica como su resultado.

Ascenso de lo Abstracto a lo Concreto: Es el fundamental respecto a los restantes por su carácter integrador y tendencial en la investigación. La abstracción es básica sobre todo para procedimientos analíticos, mientras que el paso a lo concreto pensado es ya síntesis lógica del objeto de estudio, lograda a partir identificación de sus cualidades esenciales que nuclean en lo estructural y dinamizan en lo funcional, a ese objeto. En este caso, devela procesos relacionados con el desarrollo histórico y actual del desempeño de los PTP, con destaque para la motivación como proceso dialéctico esencial, garantes de su permanencia en las FUM en tanto RR HH gestionados y de alto valor deseado.

Métodos empíricos.

Del nivel empírico se utilizaron los propios de la indagación sociológico-concreta, específicamente el Cuestionario, en sus formas de Entrevista (semiestandarizada) y Encuesta. Estos métodos, en conjunto, se organizaron en forma de Diagnóstico Sistémico-Integrador, cuyos resultados de aplicación fueron necesarios y suficientes para la concepción de la estrategia que se propone. Se empleó puntualmente la Medición, asociado orgánicamente a la consignación porcentual de esos resultados.

Ese Diagnóstico se hizo en cuatro FUM municipales (Matanzas, Jovellanos, Calimete y Jagüey Grande). Se dirigió a develar cualidades esenciales del desempeño de los directivos de FUM de Cultura Física, el de los PTP (quienes tienen la responsabilidad no solo de transmitir conocimientos sino también de formar integralmente al futuro profesional de la especialidad homónima, lo que demanda un alto nivel motivacional de esos RR HH). También el diagnóstico hizo inventario de necesidades de apoyo académico por parte de organizaciones territoriales vinculadas al ejercicio físico organizado, como las Comisiones de Atención a Atletas de Alto Rendimiento Retirados y en Activo (CAAARR).

Se diseñó una *encuesta* para aplicarse a los PTP y una *entrevista* a directivos de las FUM para constatar el nivel de motivación que poseen y el que son capaces de lograr, respectivamente, respecto al trabajo en la universalización de la enseñanza superior. El empleo de estos métodos a través de sus correspondientes técnicas, permite un análisis crítico de la información recopilada y cruzada, que ayuda a establecer con objetividad el nivel real de motivación como proceso psicológico alcanzado por los PTP, en su desempeño en las FUM; así como la pertinencia y oportunidad de la propuesta de una estrategia para que los directivos de las FUM puedan elevar tal nivel, a partir de las deficiencias, insuficiencias y limitaciones detectadas como de impacto desmotivador, en los PTP que trabajan en el entorno laboral de esas FUM investigadas.

La *encuesta* a los Jefes de las CAAARR Provincial y Municipal de Matanzas; se realizó para la detección de necesidades de atención al talento deportivo en los territorios.

Medición: De uso puntual, como apoyo para ponderar la valoración cualitativa de los resultados cuantitativos recogidos en la investigación. El cálculo porcentual fue necesario para expresar y comparar los resultados obtenidos en la entrevista y encuesta a los actores del proceso docente-educativo.

La encuesta a los PTP es semiestandarizada, con indicadores de tipo abierto y dirigida a develar las razones de por qué estos tributan a las FUM con su desempeño y la determinación del nivel de motivación con que lo hacen. Consecuentemente, se les solicitó que aportaran sus criterios sobre los elementos que aparecen en el Anexo 1a) Encuesta a los profesores a tiempo parcial en las FUM.

La entrevista a una muestra de directivos de FUM de Cultura Física de la provincia de Matanzas es semiestandarizada, efectuada en tiempo real, de tipo colectivo y cara a cara. Se les aplica porque tienen a su cargo la responsabilidad de coordinar y fiscalizar en aquellas el trabajo de los PTP. Se les solicitó que aportaran sus criterios sobre los elementos que aparecen en el Anexo 1b) Entrevista a directivos de FUM (que incluyó como anexo una lista de innovación o cuestionario check-list, elaborada según Betancourt y col. (1997: 88); donde los directivos debían pronunciarse sobre la pertinencia, oportunidad, validez, factibilidad, aplicación, generalización, novedad y originalidad de la estrategia pedagógica presentada por el autor).

La encuesta con indicadores de tipo abierto, semiestandarizada, efectuada en tiempo real, de tipo colectivo y cara a cara a los Jefes de las CAAARR Provincial y Municipal de Matanzas; que tienen a su cargo la responsabilidad de atender integralmente al talento deportivo local, retirado o en activo, de alto rendimiento. Se les solicitó que aportaran sus criterios sobre los elementos que aparecen en el Anexo 1c) Encuesta a los Jefes de las CAAARR Provincial y Municipal de Matanzas.

Muestra y criterio de su selección.

El autor se ha vinculado directamente a la universalización de Cultura Física, primero en la FUM del municipio de Matanzas y después en la de Jovellanos, desarrollando trabajo metodológico y de control a diferentes actividades a los PTP. Por esa razón, a los efectos de

garantizar en lo posible la objetividad del proceso investigativo, adiestró RR HH auxiliares como facilitadores para aplicar el criterio de aleatoriedad en el proceso selectivo de los sujetos (a partir de los números impares de la lista de PTP, ordenada alfabéticamente, con entrada por el primer apellido en la nómina mensual de pagos) y para analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos empíricos.

Se combinaron las posibilidades logísticas del autor para tal aplicación en trabajo de campo, con la representatividad de los municipios seleccionados. En este sentido, la representación incluye a Matanzas como municipio del grupo de los de desarrollo social más elevado, a Jovellanos y Jagüey Grande, ubicados dentro de los de desarrollo medio; a Calimete, tipificado junto con Martí, Ciénaga de Zapata y Los Arabos como los de más bajo desarrollo social en la provincia.

La población de la FUM de Cultura Física de Matanzas está constituida por 54 PTP y la muestra seleccionada se compone de 9 PTP, que constituyen el 16,66% de la plantilla. De igual forma se realizó la selección muestral aleatoria, de no menos del 15% de los PTP de las FUM investigadas de los otros municipios de la provincia (Jovellanos, Jagüey Grande y Calimete). Quedó prevista y cubierta la posible mortalidad muestral con un superávit seleccionado de no menos del 10% de la plantilla de cada FUM investigada.

La muestra fue de 41 profesores en total. Su distribución municipal fue:

Matanzas _____ 9 profesores
Jovellanos _____ 11 profesores
Jagüey Grande _____ 12 profesores
Calimete _____ 9 profesores

La aplicación de la encuesta fue simultánea en esas cuatro FUM para evitar la contaminación de la información de los deponentes.

La muestra de directivos de FUM fue de 4, respecto a la población de 14. Su selección fue intencional, pues se correspondió con los directores de las 4 FUM investigadas.

Análisis de los resultados de aplicación de los métodos empíricos de investigación.

Encuesta a los PTP:

Pregunta # 1.- La selección como profesores destacados en la FUM, de forma positiva, en Matanzas representó el 33,3 %; Calimete, 44,4 %; Jovellanos, 100% y Jagüey Grande, el 2,5%, resultando esta última la FUM con % más bajo en esta pregunta.

Pregunta # 2.- En cuanto a los estímulos morales recibidos por parte de los PTP, en la FUM de Matanzas se comportó en 22,2 %; Calimete, 33,3%; Jovellanos, 27,2 % y Jagüey Grande, en 16,6 %.

Pregunta # 3.- La antigüedad laboral de los PTP en las FUM los municipios encuestados se comporta, como promedio general, de la siguiente forma: Matanzas, 5 años de experiencia; Calimete, 5,2; Jovellanos, 2,4 y Jagüey Grande 2,6..

Pregunta # 4.- Los motivos que decidieron a los investigados a trabajar como PTP en la FUM de Cultura Física, en los municipios seleccionados, en orden de prioridad fue el de la satisfacción personal, que en Matanzas representó el 33,3 %; Calimete, 22,2 %; Jovellanos, 18 % y Jagüey Grande, 41,6 %. El motivo que siguió en orden de prioridad para los PTP fue el de “incremento del currículo personal”.

Pregunta # 5.- La frecuencia para ejercer la docencia 2 ó 3 veces a la semana en Matanzas, representó el 88%; Calimete, 77,7 %; Jovellanos, el 18% y en Jagüey Grande, el 50%. En el comportamiento del ejercicio de la docencia de forma semestral en Matanzas representó un 44,4 %; Calimete el 22,2 %; Jovellanos el 45,4% y Jagüey Grande un 50 %.

Pregunta # 6.- En los cuatros municipios es significativo que, de los 41 PTP utilizados como muestra, nadie desea abandonar el trabajo en las FUM de Cultura Física lo que representó el 100%. Argumentaron la superación propia y la satisfacción personal como sus prioridades en ejercer ese desempeño. Es evidente la intención del autor de controlar en esta pregunta # 7, las respuestas que dieron de los PTP investigados a la pregunta # 4; corroborándose la homogeneidad de ambos grupos de respuestas.

Pregunta # 7.- La asistencia de los profesores a las FUM no presenta dificultades en los municipios registrados. Los indicadores señalados son “nunca” o “casi nunca faltó”; que están representados en el 100% de las respuestas (cuya veracidad fue corroborada por la documentación de controles a la labor docente-educativa, ofrecidos por los directivos de FUM entrevistados).

Pregunta # 8.- Las causas más frecuentes de las pocas ausencias al trabajo por los PTP, en los municipios en los que se aplicó el cuestionario, son todas por causas ajenas a la voluntad de los encuestados. Por orden de prioridad son:

1. Problemas de trabajo y cumplimiento de compromisos y responsabilidades inaplazables, en sus centros laborales de origen.
2. Participación en competencias deportivas.
3. Problemas familiares.
4. Dificultades con el transporte público para cubrir el trayecto a la FUM donde laboran.

Pregunta # 9.- La puntualidad de los profesores para el cumplimiento de la docencia, en Matanzas representó el 100%; Calimete, 88,8 %; Jovellanos, 100% y Jagüey Grande, el 100%. El municipio de Calimete, que no alcanza el 100% en la puntualidad, coincide con el orden de prioridad de las causales expuestas en las respuestas a la pregunta # 8. La veracidad de las respuestas fue corroborada con los mismos recursos informativos empleados en la interrogante anterior.

Pregunta # 10.- Con respecto al cumplimiento de los programas que se imparten por los PTP, en las FUM de Cultura Física, no se aprecian dificultades significativas. En los municipios investigados se cumplen en tiempo: en Matanzas y Calimete, el 88,8 %; en Jovellanos y Jagüey Grande, el 100%.

Pregunta # 11.- Con respecto a la comparación con el resto de sus compañeros de trabajo que son PTC, en cuanto a la calidad y cantidad del trabajo que tributan como promedio los PTP; se consignó una equivalencia percibida del 88,8 % en Matanzas; en Calimete, de 77,7%; en Jovellanos, de 61,2 % y en Jagüey Grande, de 66,6% .

Pregunta # 12.- En cuanto a la percepción de la calidad del grado de cooperación con el resto de sus compañeros, en Matanzas se comportó en 88,8 %; Calimete, 33,3 %; Jovellanos, 81,8 % y Jagüey Grande, 50%.

Pregunta # 13.- De las actividades que desarrollarían con mayor agrado en las FUM de Cultura Física, los ítems de mayor preferencia es: orientar a los alumnos, impartir clases y participar en reuniones metodológicas. Las que menos agradan a los PTP es el trabajo con la FEU, labores de tutoría y guardias docentes.

Pregunta # 14.- Es significativo que las respuestas emitidas por los PTP, al señalar dónde trabajaría más a gusto como PTP en los municipios seleccionados, todos los encuestados coinciden en trabajar en la FUM de Cultura Física representando el 100%.

Pregunta 15.- Respecto a cómo se perciben en el entorno laboral de las FUM, una vez que la formación de profesionales se reduce drásticamente en ellas; el 100 % de los encuestados mostró sentimientos de decepción (35%), frustración (26%), escepticismo (18%), tristeza (11%) y preocupación (10%).

En el análisis de las respuestas de los PTP a la encuesta, se aprecia que no se presta la debida atención por parte de los directivos de las FUM, a ese proceso selectivo como un recurso eficaz de la motivación laboral de los PTP. En consecuencia, la selección de los profesores destacados es notoriamente deficiente en la totalidad de la FUM de Cultura Física, excepto la de Jovellanos, en la que los encuestados reconocen un mejor trabajo administrativo-institucional en el aspecto de referencia.

Se observa que existe una marcada diferencia en los municipios, respecto a la estimulación moral a los PTP como elemento clave del proceso de universalización.

La divulgación publica del estímulo moral que representa tal selección, no existe en las FUM investigadas. Obviamente, la motivación para el desempeño profesional en la FUM y el desarrollo del sentido de pertenencia de los PTP que a las FUM tributan, se ven muy afectados.

La eficacia de la gestión de los RR HH es diferente en las distintas FUM investigadas. En Calimete y Matanzas - municipios que de modo alguno se asemejan por su nivel de desarrollo humano - se ha logrado atraer a esos recursos con el incentivo económico como indicador predominante; mientras que en otras FUM, como las Jovellanos y Jagüey Grande, hay una significativa preferencia de las FUM como escenario de oportunidad de

superación, lo que constituye una actitud mejor, desde lo axiológico, pues aun en los semestres en que la FUM no pueda emplear y remunerar por su trabajo a un profesor dado este, al menos, satisface en ella necesidades de crecimiento profesional.

La importancia de la estrategia que se propone en este estudio, cobra singular fuerza en el análisis de las respuestas a la pregunta # 4 de este cuestionario, aplicado en las FUM a los PTP. Por eso tal pregunta mereció una valoración más detenida y profunda.

Si “Formar nuevas generaciones” y “Contribuir a la formación postgraduada” arrojaron en el análisis proyectivo del autor un bajo valor percibido por los encuestados, aun cuando esa “Formación...” y esa “Contribución...” sean parte esencial de la misión de la Universalización de la Enseñanza; entonces se impone elevar el nivel motivacional y de sentido de pertenencia de los PTP a las FUM respectivas en las que trabajan. Estos no sienten su aporte como muy importante para paliar, en los municipios, la necesidad de profesores para enfrentar y vencer con éxito la tarea de formación del profesional.

Luego entonces, las respuestas a la pregunta # 4 en solitario, bastan para justificar la propuesta de estrategia pedagógica que esta tesis porta.

La antigüedad laboral de los PTP en las FUM de Cultura Física investigadas promedia 3,8 años, lo que es un indicador aceptable, dado el hecho de que la FUM de cualquier especialidad constituye la fuente principal de superación profesional y de ingresos suplementarios en los municipios, en especial de los de menos desarrollo, que ofrecen un número de opciones en ese sentido, más reducido.

Esa antigüedad se garantiza por la opción continua de empleo, pues en casi todos los municipios, excepto Jovellanos, la mayoría de los PTP ejerce docencia con más de dos frecuencias semanales. El por ciento más bajo registrado en la FUM jovellanense, supone una obtención excesiva de PTP en la gestión educacional de RR HH, que informa proyectivamente un bajo nivel de motivación laboral por concepto de escaso sentido de pertenencia generado, a su vez, por la intermitencia con que esa FUM convoca a los PTP para que aporten como tales.

Respecto a la asistencia a las actividades de la FUM, reportada como excelente o muy buena en todos los municipios, tiene como causa fundamental de las escasas ausencias, el conflicto de intereses entre los centros de trabajo de origen de esos PTP y las FUM que en calidad de tales los emplean. La libertad de interpretación local e institucional de las Resoluciones 117 y 118 del MINTRAB, regula la mayor o menor disponibilidad de profesores, presentes y puntuales, en las FUM pues aún hay un determinado nivel de resistencia de los centros de trabajo, a facilitar a sus profesionales para que cumplan con las actividades que las FUM demandan. Empero, en ese nivel no es alarmante y la tendencia es al consenso negociador que beneficia a las FUM.

En relación con la puntualidad, se reporta óptima desde todas las FUM, porque la dislocación de los profesionales es mínima entre el lugar de residencia, el centro de trabajo y la FUM del PTP.

El cumplimiento de los programas tiene lugar en tiempo y forma, excepto cuando factores extradocentes objetivos, de contingencia o emergentes (de fuerza mayor, institucional o climática) así lo impiden.

De cualquier manera, en todas las FUM el énfasis está en el cumplimiento de los programas, no así en las actividades o acciones que contribuyen, en sistema, a garantizar la excelencia del proceso docente-educativo vinculada a tales programas como tutorías, consultas, etc., cuya percepción de valor por los profesores se describe y pondera más adelante, en este informe, como parte de las respuestas a la pregunta # 13 de la encuesta.

Respecto al autopercepción del valor como PTP en las FUM, los que a ellas tributan tienden de manera clara a una media y no a la aspiración o esfuerzo para estar entre los mejores. Esa posición de mantenerse como profesor promedio informa limitaciones en el sentido de pertenencia y de autoestima para ese rol y, obviamente, resta calidad al trabajo desempeñado.

En cuanto a la percepción de la calidad del grado de cohesión de los PTP con el resto de sus compañeros, es obvio que en las FUM investigadas aún no hay colectivos laborales. Esto se complementa y refuerza con lo informado por los directivos las FUM como bajo nivel de cooperación percibido entre los propios PTP.

Por otra parte, en las FUM de Cultura Física la guardia docente y el trabajo con la FEU son las actividades más rechazadas por los PTP. Le siguen, en orden decreciente de rechazo, la de tutoría. Respecto a las consultas, en todas las FUM, excepto en Calimete, hay un nivel bueno de aceptación por los profesores. La docencia, la caracterización y diagnóstico de los estudiantes, la participación en reuniones metodológicas y la preparación ideopolítica de los educandos, son actividades de un valor percibido más alto por los PTP.

Es preocupante el rechazo a la tutoría, por ser ella un pilar garante del éxito de la aplicación del Nuevo Modelo Pedagógico Cubano, implantado en las FUM, por su carácter orientador del aprendizaje gestionado por los estudiantes, en tanto complemento de la reducción del número de horas de la docencia presencial.

En las preferencias de los PTP por una u otra FUM, los que tributan a las de Cultura Física optan por estas. En investigaciones posteriores sería útil controlar indicadores como diversidad montos salariales entre distintos tipos de FUM y posibilidades profesionales de estos PTP de trabajar en otras FUM que no sean las de Cultura Física.

Respecto a cómo encaran los PTP el descenso en flecha de la docencia de pregrado en las FUM y cómo ese hecho repercute en su desarrollo, mantenimiento e integración laborales como RR HH que tributan a la educación; se advierte un peligroso descenso del nivel de motivación, expreso en sentimientos negativos de decepción, frustración, escepticismo, tristeza y preocupación.

Entrevista a directivos de FUM:

Los directivos reconocieron autocríticamente las limitaciones, deficiencias e insuficiencias imputables a su desempeño, ya comentadas, que han impactado negativamente en el desarrollo de la motivación de los PTP.

Consideran un eufemismo el criterio mayoritario de los PTP encuestados de que el tributo suyo a las FUM les reporta, ante todo, “satisfacción personal”, cuando en realidad, en muchos casos esa satisfacción tiene su origen en el salario extra que devengan por encima del que perciben en sus entornos laborales de origen y no por otros incentivos motivacionales.

La labor de los PTP en las FUM no ha sido volitivamente integral. Coinciden en que cometidos tan importantes como la tutoría, guardia docente y labor ideopolítica con la FEU no agradan a los PTP y la realización de las mismas por estos con la asiduidad y calidad requeridas, ha recabado mucho esfuerzo de los directivos de las FUM.

Respecto a la calidad de impartición, asistencia y puntualidad docentes, no hay quejas. En los municipios hay relaciones cordiales de cooperación entre las FUM y las organizaciones que tributan sus RR HH propios como PTP.

No han podido lograr la cohesión grupal del claustro profesoral si el referente es la figura del PTP, es decir, no se ha alcanzado entre ellos ni de ellos con los PTC; aunque aducen que las demandas laborales de las organizaciones de origen de los PTP, les restan a estos la necesaria presencia en las FUM para que aporten a tal cohesión. Esa misma causa ha contribuido a que los PTP no hayan podido crecer profesionalmente todo lo que debieran, al no poder asistir a acciones postgraduadas diversas. No obstante, aducen que cuando esas acciones ofrecen mejoras materiales, aun cuando estas sean mediatas, sí asisten, las aprovechan y las vencen, como es el caso de la Maestría en Actividad Física en la Comunidad.

La preferencia de los PTP obtenidos por las FUM de Cultura Física se explica más por el carácter específico del perfil de aquellos, que por una motivación real del que dispone de solvencia para asumir otras opciones. Situaron como ejemplo que en los municipios de más bajo desarrollo social, especialistas de perfil amplio – por necesidad social vinculada con sus intereses materiales propios - tributaban indistintamente a las FUM de Cultura Física y a las restantes. Los médicos, por ejemplo, ejercían docencia de fundamentos biológicos, del ejercicio físico para la carrera de Cultura Física, del comportamiento, para la de Psicología, etc.

Creen haberse esforzado por garantizar el mantenimiento, desarrollo, remuneración e integración de los PTP como RR HH pero la reducción notable de carga docente en pregrado, estratégicamente devino amenaza que no han podido paliar con eficacia. Y conocen de cuánto ha decrecido por tal causa el nivel motivacional logrado en los PTP.

Posicionamiento de los directivos de FUM respecto a la estrategia pedagógica, según lista de innovación o cuestionario check-list.

Pertinencia: La estrategia pedagógica es pertinente porque sus resultados responden a necesidades reales. Su ejecución debe solucionar problemas muy importantes, pues trata de
CD de Monografías 2012
(c) 2012, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

preservar de lo logrado en la gestión de RR HH para las FUM, al elevar la motivación de estos para el trabajo con propuestas de cursos, que son desafiantes por potenciar soluciones de elevado valor por su utilidad, al mejorar de manera integral la vida de sus clientes en la práctica.

Oportunidad: La estrategia pedagógica es oportuna y conveniente porque la justificación de su estructura y contenido, su planeación y organización indican con claridad que su implementación en el momento actual y en el contexto de las FUM de Cultura Física facilitará, además de “rescatar” (sic) a los PTP que han perdido el contacto con sus FUM (al reducirse el vínculo más fuerte de ellos con estas, que es la formación del profesional), motivarlos para que asuman tareas más complejas que ayuden a superarse a sí mismos y a las personas del ejercicio de la profesión en los municipios (muchos de ellos glorias deportivas).

Validez: La estrategia “es sólida y puede cumplir lo que promete“(los objetivos que se trazó, logrando la mejora motivacional deseada y prevista, en los PTP). Tiene validez porque “tiene los pies en la tierra” (sic), ya que cada una de sus acciones de capacitación será provechosa, adecuada y necesaria por ser pertinente y oportuna.

Factibilidad: “Algo muy importante es que la estrategia se aplica sin gastos materiales extra prácticamente y los RR HH están ahí, a la mano, al doblar de la esquina, esperando a que los usen, de tal manera que llamarlos de nuevo a trabajar va a ser motivante por sí mismo para ellos...” (sic).

Aplicación y generalización: “Puede ser comprenderse y aplicarse sin problemas por toda FUM que se decida a implementarla, incluso a nivel de país,...las FUM son las mismas nacionalmente, casi con los mismos problemas que resolver en sus territorios” (sic). Eso es cierto: la homogeneidad institucional y de cultura organizacional de las FUM de Cultura Física en el país, hacen que los resultados de la presente investigación puedan ser inmediatamente generalizados y aplicados en cualquiera de ellas, quizás con ligeras modificaciones necesarias por algunas peculiaridades locales.

Novedad y Originalidad: Los directivos interrogados coinciden con el autor en que la estrategia pedagógica que se propone es novedosa y original, pues no se le han localizado antecedentes en el país, de estrategias pedagógicas que como resultados científicos se hayan propuesto mejoras en la motivación laboral de los PTP a la vez que los emplean racionalmente como valiosos RR HH por la dirección de sus respectivas FUM.

Encuesta a los Jefes de las CAAARR Provincial y Municipal de Matanzas.

Las solicitudes expresas de los jefes municipales y provincial de las CAAAR estaban fundadas en necesidades objetivas de la razón social de esas comisiones y fueron expuestas en la encuesta que les fuera aplicada a esos jefes en 2007. Tales jefes, a su vez, respondían a demandas sociales de los atletas de alto rendimiento retirados y en activo, en los municipios de Matanzas (Sánchez, 2007; Sánchez y Ortega, 2007; 2008a; 2008b).

Los resultados del control posterior, realizado por el autor bajo la supervisión Ortega y Sánchez y en colaboración con Oropesa (2011); sobre el estado del cumplimiento de esas solicitudes y demandas hasta el fin del año natural 2010:

- ❖ Informó de la excelencia del trabajo de esas comisiones, en lo concerniente a la atención material a esos atletas.
- ❖ Evidenció que esas comisiones no contaban con RR HH propios para acometer esas acciones de capacitación. Incluso el control arrojó dos necesidades nuevas no detectadas en el estudio de 2007, a saber, las referidas a:
 - Cómo instruir metodológicamente a los atletas de alto rendimiento en desentrenarse para ganar calidad de vida, de acuerdo con el tipo de deporte que hayan practicado, una vez retirados.
 - Historia y actualidad social e ideopolítica de los países donde colabora el deporte cubano (40 horas).

Para impartir la docencia de ética y formación de valores, la Revolución Cubana y su deporte en la actual coyuntura histórica nacional e internacional, redacción documental, ortografía, voz y dicción; cultura gastronómica y del vestir, fundamentos de Psicología Social (con mención para el trabajo en y con grupos e individuos); historia y actualidad social e ideopolítica de los países donde colabora el deporte cubano, desentrenamiento deportivo y dirección del ejercicio físico organizado; cada municipio cuenta con RR HH especializados y ya gestionados o con posibilidad de gestionarse como PTP en las FUM de Cultura Física pero las CAAAR no los poseen.

Como conclusión, se apunta que el balance general del análisis cruzado de los resultados de la aplicación de los instrumentos empíricos de investigación; demanda objetivamente la implementación estratégica de acciones paliativas pertinentes y oportunas que potencien el desarrollo de la motivación laboral de los PTP al servicio de las FUM matanceras de Cultura Física.

La bibliografía activa utilizada en la investigación que se informa es la que sigue:

1. AGUILAR ORDÓÑEZ, ULISES (2008). La revolución industrial y la ciencia de la administración <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
2. ALDERFER, CLAYTON (1977) "Organization Development". En: Annual Review of Psychology, 28 (1977), 197-223.
3. ALMERÁ BARÓ, AGUSTÍN (2009). Alternativa didáctica para el desarrollo de habilidades en la enseñanza de la asignatura Procesos de Manufactura, de la Carrera de Ingeniería Mecánica. Tesis en opción al Título Académico de Master en Ciencias de la Educación Superior. CEDE, UMCC.
4. ALONSO, T. S. 1991. Motivación y aprendizaje en el aula, como enseñar a pensar. Madrid. España. Editorial Santillana. S. A (aula XXI).

5. ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL. (1996). Hacia una escuela de excelencia. La Habana: Editorial Academia. Volumen I, Maestría en Ciencias de la Educación Superior, CEDE, UMCC (en soporte electrónico). Última modificación conocida: 02/01/1998. Consultado: 06/04/07.
6. ÁLVAREZ, A. Y DEL RÍO, P. (1984) El momento de Vygotsky: El porqué de un homenaje. En "Infancia y Aprendizaje" Nos. 27 y 28, España.
7. ARANA SÁENZ, MANUEL (2008). Enfoque humanístico de la administración. <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
8. ARNOLD, MARCELO; OSORIO, F. (2003). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de los sistemas. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica de Santiago de Chile. Consultado el 19 de noviembre de 2011, Disponible en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mosbic.htm>
9. AÑORGA MORALES, J. (1996). La Estrategia para la Elaboración de Proyectos de Investigación. La Habana. Disponible en soporte electrónico.
10. AÑORGA MORALES, J. Y COL. (1996). La Estrategia Interventiva Conjunta. La Habana. Disponible en soporte electrónico.
11. BARRERA HERNÁNDEZ, FELICITO. (2004). Conferencia: Los resultados de investigación en el área educacional. Presentada en el Centro de Estudios del I.S.P. "Juan Marinello", Matanzas: 22 de Abril del 2004. Disponible en soporte electrónico, Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado de la Universidad Pedagógica "Juan Marinello" de Matanzas.
12. BELLO, ZOE. Y J. C. CASALES (comp.) (2004). Psicología General. La Habana: Editorial Félix Varela.
13. BENÍTEZ, F. *ET AL.* (2005). La universalización de la educación superior en Cuba. Forjando una sociedad del conocimiento sustentable. MES, Dirección de Universalización de la Educación Superior, La Habana.
14. BERMÚDEZ MORRIS, RAQUEL; SAÍNZ LEYVA, LOURDES; BARRERA CABRERA, LUZ MARÍA; PÉREZ MARTÍN, LORENZO M. (s/f). La personalidad: diagnóstico de su desarrollo. Disponible en soporte electrónico
15. BERTALANFFY, LUDWIG VON (1981) Tendencias en la Teoría General de los Sistemas, Madrid, Alianza Editorial.
16. BETANCOURT MOREJÓN, JULIÁN Y COL. (1997). La creatividad y sus implicaciones. La Habana: Editorial Academia.
17. CALDERÓN FORNARIS, PEDRO (2005). Tecnofilia y Tecnofobia: México. D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Website "Tesis".
18. CALVIÑO VALDÉS-FAULY, MANUEL. (1998). Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas. La Habana. Editorial Academia.
19. CASAS MARTELL, EDUARDO (2007). Diplomado Politemático de Ciencias Sociales. Alternativa de superación postgraduada para profesionales matanceros al servicio de las Escuelas Municipales de Trabajadores Sociales como profesores y tutores. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Matanzas: CEDE, UMCC.

20. CASTELLANOS, BEATRIZ, Y COL. (1998a). La planificación de la investigación educativa. Material de Apoyo al curso de Investigación Educativa. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
21. _____ (2005). Enfoque Conceptual, Referencial y Operativo de la Investigación Educativa. La Habana: Pueblo y Educación.
22. _____. (1998b). La investigación sociocrítica en el contexto del paradigma participativo. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
23. _____. (1998c). El paradigma interpretativo en la investigación educativa. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
24. _____. (2000). Apuntes para la construcción del Enfoque Conceptual, Referencial y Operativo de la Investigación Educativa. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
25. _____. (2002). Diseño y presentación de proyectos educativos. Tercera versión. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
26. CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ; LLIVINA LAVIGNE, MIGUEL (s/f.): Acerca de los resultados científicos. La Habana: Centro de Estudios Educativos, ICCP.
27. CASTRO RUZ, FIDEL (2004). "Las ideas creadas y aprobadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas". Discurso en la clausura del 4^{to} congreso de Educación Superior. La Habana, Granma, 6 de febrero de 2004.
28. CASTRO RUZ, FIDEL (2005). Discurso pronunciado en la primaria graduación de la ELAM. La Habana, Granma, 13 de agosto de 2005.
29. CAZAU, PABLO (2003). Teoría General de Sistemas. Diccionario de Teoría General de los Sistemas. La Habana. Disponible en soporte electrónico.
30. CHÁVEZ JUSTO. Fundamento de la Educación. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana 2000.
31. CHÁVEZ RODRÍGUEZ, JUSTO A. (2007). El resultado científico-educativo: Su presentación. La Habana. Disponible en soporte electrónico.
32. CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Ediciones Revolucionarias, La Habana.
33. _____. (1992). Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, New York.
34. CLAYTON ALDERFER Organization Development, en: Annual Review of Psychology, 28 (1977), 197-223. 1977.
35. COLECTIVO DE AUTORES. Pensando en la personalidad, Tomo I. La Habana, Editorial Félix Varela. 2003
36. COLECTIVO DE AUTORES. Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas, Universidad Pedagógica "Félix Varela" de Villa Clara. 2006a
37. COLECTIVO DE AUTORES. La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela, La Habana. 2006b

38. COLECTIVO DE AUTORES. Calidad de la Educación Superior Cubana. La Educación Superior en el siglo XXI. Versión de América Latina y el Caribe. Tomo I. Editorial Félix Varela, La Habana. 2008a
39. COLECTIVO DE AUTORES. Estrategia para fomentar el pensamiento crítico en estudiantes de enfermería. Consultado el 10 de noviembre de 2011. Disponible en: <http://bus.sld.cu/revistas/ems>. 2008b
40. COSTA VASCONCELOS, CORINA FÁTIMA. Estrategia didáctica para el desarrollo del pensamiento crítico. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior. CEDE. UMCC. 2008
41. DE ARMAS RAMÍREZ, NERELY. A modo de introducción: los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. En: Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa, Colectivo de autores del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas, Universidad Pedagógica "Félix Varela" de Villa Clara. 2006
42. DE ARMAS RAMÍREZ, NERELYS Y COL.. Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa, Curso 85, Memorias del Evento Internacional Pedagogía' 2003, La Habana. 2003
43. DELER FERRERA, GUSTAVO. La estrategia como resultado científico en la investigación pedagógica. La Habana. Disponible en soporte electrónico. 2007
44. DELORS, JACQUES Y COLS. La educación es un tesoro. Informe sobre la Educación para el siglo XXI. UNESCO, París. 1996.
45. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LAROUSSE. Estrategia. Madrid, España. 1998
46. DOMÍNGUEZ GARCÍA, LAURA. Motivación profesional y personalidad, en: Colectivo de autores, Pensando en la personalidad, Tomo I. La Habana, Editorial Félix Varela. 2003
47. DUNCAN, R. Piaget and Vigotsky Revisited: Dialogue or Assimilation? Canadá: Developmental Review, 15. 1995.
48. ENCICLOPEDIA OCÉANO DE EDUCACIÓN. Didáctica general, Las estrategias metodológicas. Madrid, Editorial Océano. 2000
49. FERNÁNDEZ RIUS, LOURDES. Formaciones motivacionales de la personalidad, en: Colectivo de autores (2003). Pensando en la personalidad, Tomo I. La Habana, Editorial Félix Varela. 2003
50. GEPSEA Conceptos de estrategia. GNU Free Documentation License. Consultado el 8 de marzo de 2006. Disponible en: escuela.med.pub.cl/publ/ManualGeriatría/Geriatría_12.html-31k. 2005.
51. GINORIS QUESADA, OSCAR Resultados científicos de las investigaciones pedagógicas y educativas. CEDE, UMCC, Matanzas. Disponible en soporte electrónico. 2009.
52. GONZÁLEZ REY, FERNANDO. Psicología. Principios y categorías. Edit. Pueblo y Educación. Habana. 1988

53. _____ . Psicología de la Personalidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1989.
54. _____ . Motivación profesional en adolescentes y jóvenes. Editorial Pueblo y Educación. 1987.
55. ----- . Comunicación, personalidad y desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1989.
56. HERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, SEIRA. Curso de Postgrado de Metodología de la Investigación Científica como alternativa de capacitación de los profesores a tiempo parcial en la FUM de Limonar. Tesis en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Centro de Estudios y Desarrollo Educacional. 2012
57. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y COL. Metodología de la Investigación. Vols. I y II. La Habana: Editorial Félix Varela. 2003
58. HORROUTINIER SILVA, PEDRO. La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Editorial Félix Varela. 2006
59. LLIVINA, MIGUEL, CASTELLANOS, BEATRIZ; CASTELLANOS, DORIS; SÁNCHEZ, MARÍA ELENA. *Los proyectos educativos: una estrategia para transformar la escuela*. Colección Proyectos, Centro de Estudios Educativos, Universidad Pedagógica Enrique José Varona, La Habana. 2001
60. LÓPEZ FALCÓN, ADRIANA. La Alfabetización en Información en la formación del profesional de la Universalización de la Educación Superior. Un estudio en la Universidad de Matanzas. Tesis de Maestría en Ciencia de la Educación Superior. Matanzas: UMCC, CEDE. 2005.
61. LÓPEZ, ALFREDO. Teoría General de los Sistemas. Consultado el 21 de marzo de 2012. Disponible en: www.monografías.com. 2009.
62. MÁRQUEZ RODRÍGUEZ, ALEIDA. Un modelo del proceso pedagógico y un sistema de estrategias metodológicas para el desarrollo de la excelencia y de la creatividad. Santiago de Cuba, Universidad Pedagógica “Frank País”. 2000.
63. MARTÍNEZ LLANTADA, MARTHA (comp.) Metodología de la Investigación Educativa. Temas y Polémicas Actuales. La Habana: Pueblo y Educación. 2005.
64. MASLOW, ABRAHAM HAROLD El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser. Barcelona: Editorial Kairós. ISBN 84-7245-228-X. 1998.
65. _____. Visiones del futuro. Barcelona: Editorial Kairós. ISBN 84-7245-416-9. 2001.
66. _____. El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7. 2005.
67. MES. Acuerdo no. 6935 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2010). sobre la creación de los CUM. Anexos/relación de Centros Universitarios Municipales (CUM). En: Documentos normativos sobre la educación superior en los municipios (2). La Habana, Editorial Félix Varela. 2011a.

68. _____. Resolución no. 112 de 2010 sobre la creación del Consejo Nacional de la Educación Superior en los Municipios [CONESUM]. En: Documentos normativos sobre la educación superior en los municipios (2). La Habana, Editorial Félix Varela. 2011b.
69. _____. Indicaciones para la superación de los profesores a tiempo parcial de los Centros Universitarios Municipales. En: Documentos normativos sobre la educación superior en los municipios (2). La Habana, Editorial Félix Varela. 2011c.
70. MESTRE CÁRDENAS, VILMA ALEIDA. La atención al Síndrome Demencial en el Adulto Mayor en la Atención Primaria de Salud. Propuesta de Estrategia de Capacitación para el especialista en Medicina General Integral Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Matanzas: CEDE. UMCC. 2006.
71. MINISTERIO DEL TRABAJO. Resoluciones Ministeriales no. 117 y 118. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2008.
72. MOLL, L. Vigotsky`s zone of proximal development: Rethinking its instructional implications. España: Editorial Infancia y aprendizaje, no. 50-51. 1990..
73. MONEREO, CARLOS. Estrategias para aprender a pensar bien, En CD-Room 25 Años Contigo, 1975-2000, Revista Cuadernos de Pedagogía Nº 237, junio, Madrid, España, Editorial Praxis. 1995.
74. MORALES ZÚÑIGA, JULIETA. Desarrollo Organizacional. Consultado el 23 de febrero de 2011. Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>. 2010.
75. NOCEDO DE LEÓN, IRMA Y COL. Metodología de la Investigación Educativa, I era. Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 2002.
76. OLIVA CALVO, M. La Estrategia de Evaluación. La Habana. Disponible en soporte electrónico. 1996.
77. OROPESA GONZÁLEZ, GUILLERMO LÁZARO. Intervención comunitaria a la atención a Atletas de Alto Rendimiento en el municipio de Calimete. Tesis en opción al título académico de Master en Actividad Física en la Comunidad. Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", Facultad de Cultura Física de Matanzas. 2011.
78. OROZCO ABALLÍ, OMAR. Estrategia didáctica de la asignatura Filosofía y Sociedad para el desarrollo sostenible del pensamiento crítico en estudiantes de la carrera de Ingeniería Mecánica en la Facultad de Ingenierías de la UMCC. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior. CEDE. UMCC. 2012.
79. PEIRÓ, JOSÉ M. Psicología de la Organización. Tomos I y II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2007.
80. PÉREZ GARCÍA, M. La Estrategia para la Profesionalización, s/e. La Habana. Disponible en soporte electrónico. 1996.
81. PÉREZ RODRÍGUEZ, GASTÓN Y COL. Metodología de la Investigación Educativa, II da. Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 2002.
82. PORTER, LYMAN Y COL. The politics of upward influence in organizations. En: Cummings L. and Staw Barry: *Research in Organization behaviour*, Jai Press. 1981.

83. REGALADO ÁLVAREZ, RICARDO Enfoque contingencial de la Administración. <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>. 2007.
84. RINCÓN, JUANA Concepto de Sistema y Teoría General de los Sistemas. Cooperación de Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional. Universidad Simón Rodríguez, San Francisco de Apure, Venezuela. En: www.rinconjausa.net. 1998.
85. ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. Concepto, Controversia y Aplicación. (10 ed.). México: Pearson Educación. 2004.
86. RODRÍGUEZ DEL CASTILLO, MARÍA ANTONIA. Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico, Santa Clara, Villa Clara, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica “Félix Varela”. (Disponible en soporte electrónico). 2004a.
87. _____. Tipologías de estrategia, Santa Clara, Villa Clara, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica “Félix Varela” (Disponible en soporte electrónico). 2004b.
88. _____. Conferencia sobre estrategia como resultado científico. Consultado el 11 de noviembre de 2011. Disponible en: www/goggle/Estrategia/Conferenciasobreestrategia.com. 2006.
89. RODRÍGUEZ DEL CASTILLO, MARÍA ANTONIA Y RODRÍGUEZ PALACIOS, ALVARINA. La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. En: Colectivo de autores, Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Villa Clara, Universidad Pedagógica “Félix Varela”. Disponible en soporte electrónico. 2008.
90. RUBINSTEIN, S. Principios de Psicología General. Editorial Nauka, Moscú. 1960.
91. SÁNCHEZ BORGES, JUAN ANSELMO. Invariantes de un Proyecto de Diplomado para miembros de las Comisiones de Atención a Atletas de la provincia de Matanzas. Tesis en opción al Título Académico de Master en Ciencias de la Educación Superior. CEDE. UMCC. 2007.
92. SÁNCHEZ BORGES, JUAN ANSELMO; ORTEGA SUÁREZ, JORGE DOMINGO. Documento base para el evento científico internacional Universidad 2008: “Invariantes para un Diplomado de capacitación de miembros y cuadros de las Comisiones Provincial y Municipales matanceras de Atención a Atletas de Alto Rendimiento en Activo y Retirados”. En CD-ROM de Memorias del evento. UMCC. 2007.
93. _____. De la alternativa metodológica para una atención ecológica sustentable a atletas retirados y en activo. Sus bases metodológicas (I). En: Monografías UMCC (ISBN: 978 - 959 - 16 - 0948 – 9). 2008a.
94. _____. De la alternativa metodológica para una atención ecológica sustentable a atletas retirados y en activo. Su descripción (II). En: Monografías UMCC. (ISBN: 978 - 959 - 16 - 0948 – 9). 2008b.
95. SERRA, DIEGO JORGE GONZÁLEZ. (2001). Teoría de la motivación y práctica profesional. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba (1^{ra} reimpresión).
96. SIGUÁN, MIQUEL (org.). Actualidad de Lev Vigotsky. Barcelona: Universidad de Barcelona. 1985.

97. STONER, JAMES. Administración. Cap. I-VI, Vª Edición. Editorial .MES, La Habana. 1998.
98. TUDGE, J.; WINTERHOFF, P. Vigotsky, Piaget and Bandura: Perspectives on relation between the social world and cognition and development. North Carolina, Estados Unidos: Human Development, 35. 1993.
99. UNESCO. Conferencia Mundial “Educación para todos”, Jomtien. París, 1960.
100. _____. Convención contra discriminación en la enseñanza. París. 1960.
101. _____. Documento “Cambio y Desarrollo en la Educación Superior”. París. 1995.
102. _____. Conferencia Regional sobre Educación Superior, París. 1996-1998.
103. _____. Memorias del Fórum Mundial sobre Educación de Dakar, Senegal. París. 2000.
104. _____. Conferencia mundial sobre Educación Superior. París del 5-9 de octubre.1998.
105. VALDÉS MONTALVO, M. N. Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba. Tesis de Doctorado. Ciudad de la Habana. 2003. Resumen disponible en soporte electrónico.
106. VALLE LIMA, ALBERTO D. Algunos resultados científico-pedagógicos. Vías para su obtención. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación. La Habana, Cuba. Disponible en soporte electrónico. 2010.
107. VECINO ALEGRET, FERNANDO. La universalización de las universidades: retos y perspectivas. Conferencia Magistral. Memorias del evento científico internacional “Pedagogía 2003”. La Habana. (Disponible en soporte electrónico). 2003.
108. _____. La universidad en la construcción de un mundo mejor. Conferencia Magistral en la inauguración del IV Congreso Internacional de la Educación Superior “Universidad 2004”. (Disponible en soporte electrónico). 2004.
109. VIGOSTKY L. S. Pensamiento y Lenguaje. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 1982.
110. _____. El desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Crítica, Barcelona. 1979.
111. _____. Aprendizaje y desarrollo intelectual en la edad escolar, en: Infancia y aprendizaje, nos. 27 y 28, España, 1984.
112. WOOLFOLK, ANITA. Psicología Educativa (Novena edición). México, D. F., Pearson Educación. 2006.

113. YAROSCHEVSKY, M. G. La Psicología del siglo XX. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. 1983.
114. _____. Comentarios en “The Mozart of Psychology”, en: Levitin, K. (ed.) One is not a personality. Editorial Progreso, Moscú (en inglés). 1982.
115. ZILBERSTEIN, J. Y PORTELA, R. Una concepción desarrolladora de la motivación y el aprendizaje de las ciencias. Editorial pueblo y Educación. Cuba. 2002.