

# **ESTRATEGIA PEDAGÓGICA PARA ELEVAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES A TIEMPO PARCIAL EN LAS FILIALES UNIVERSITARIAS MUNICIPALES DE CULTURA FÍSICA DE MATANZAS (IV). SU DESCRIPCIÓN.**

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

*1. 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 estrategia pedagógica para elevar la motivación profesional del profesor a tiempo parcial en las FUM de Cultura Física de Matanzas se introduce con mención de la impostergable solución de las limitaciones, deficiencias e insuficiencias de gestión que fueran develadas en el análisis de los resultados del Diagnóstico Sistémico-Integrador realizado, así como con la identificación de su tipología. Los autores consideran que la tipología de estrategia educacional pertinente para ser desarrollada en las FUM de Cultura Física investigadas como contexto de aplicación, es la de estrategia pedagógica (Colectivo de Autores, 2006; Rodríguez del Castillo, 2004b; de Armas, 2006), pues el estudio es una proyección de la dirección pedagógica que permite la transformación [de una institución educacional, las FUM de Cultura Física.- Nota de los Autores] para lograr el fin propuesto y que condiciona el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones (organizativas, didácticas, materiales, metodológicas, educativas, etc.) que se implican para cumplir un objetivo de mejora: la elevación de la motivación profesional de los PTP en esas FUM.

#### Estructura y contenido de la estrategia pedagógica.

Las limitaciones, deficiencias e insuficiencias percibidas por los autores en el desarrollo institucional de la motivación de los PTP en las FUM matanceras son las que siguen:

- El principal aliciente motivacional de los PTP en las FUM, es el salario que devengan por la impartición de docencia, *stricto sensu*, sin que ese aliciente se conjugue integralmente con todas las funciones sustantivas esenciales, propias de la razón social de las FUM, tales como la tutoría, guardia docente, labor ideopolítica con la FEU, etc., entre otras que harían prolija su enumeración simple.
- No hay cohesión grupal percibida entre los PTP y su claustro profesoral de referencia, lo que evidencia pobreza de sentido de pertenencia de aquellos respecto a las respectivas FUM, lo que, a su vez, es un indicador de baja motivación laboral.
- Excepto las acciones de superación postgraduada, concebidas por el MES y que se imparten para potenciar el trabajo de sus cursistas en función de tributar al desarrollo local del municipio; estratégicamente no hay un plan de acción u otro constructo alguno, implementado desde lo institucional, destinado a desarrollar la motivación de los PTP en las FUM, en condiciones objetivas de reducción notable en ellas de la carga docente de formación del profesional.

Eso presupone la pérdida de parte de esos PTP como RR HH de valor ya obtenidos y gestionados. Por otra parte, sin menoscabo alguno del alto valor reconocido a tales acciones, ellas no tienen como criterio de inclusión a todos los PTP gestionados en los municipios para las FUM.

La importancia de paliar en la práctica tales limitaciones, deficiencias o insuficiencias del estado real en la práctica educacional actual de las FUM para elevar el nivel motivacional de sus PTP hasta un óptimo estado deseado, fundamenta básica y objetivamente la estrategia pedagógica propuesta.

Por otra parte, la motivación laboral nunca es un objetivo en sí misma y no se logra en abstracto, sino a través del proceso psicológico de creación de necesidades en los sujetos a los que se les desea motivar. Tales necesidades, a manera de desafíos tan tensionantes como atractivos, impulsan a esos sujetos a solucionarlas en la práctica social.

En consecuencia:

- El desarrollo de la motivación laboral se logra con eficacia solo en el ámbito de lo laboral.
- No pueden perderse esos RR HH ya gestionados para las FUM, que mucho costó obtener, desarrollar, integrar, remunerar y mantener.
- El talento local corporeizado en los PTP, activado y motivado, es de un gran valor de uso para acometer tareas que demanda el desarrollo integral de los territorios de donde ellos proceden, en especial, de aquellos identificados como de menor desarrollo social.

Se impone develar, con criterio de pertinencia y oportunidad, necesidades territoriales diversas y, en correspondencia, diseñar e implementar las acciones para su impostergable solución, desde las FUM y con el concurso de sus PTP.

El tipo de estrategia educacional seleccionada - pedagógica -, es el tipo de resultado científico adecuado para la superación de las mencionadas limitaciones, deficiencias e insuficiencias en esa práctica y lograr las mejoras previstas en el estado deseado, pues su amplio perfil incluye la implementación sin cortapisas de todas acciones organizativas, didácticas, materiales, metodológicas, etc., necesarias y posibles, que puedan resultar pertinentes para elevar la motivación de los PTP.

Tal motivación se elevaría en proporción directa al crecimiento de la autoestima de los PTP beneficiados por el impacto de la estrategia. Y esta, a su vez, depende de la ampliación del espectro de desempeños que se avienen a sus especialidades, así como también del correspondiente y oportuno reconocimiento integral por su labor social.

El Diagnóstico Sistémico-Integrador del estado actual del desarrollo de la motivación en la práctica educacional de los PTP, que laboran en las FUM matanceras; contiene una encuesta aplicada a estos y una entrevista a sus directivos. Como instrumentos, fueron pertinentes, oportunos, útiles y suficientes para levantar la información necesaria destinada a fundamentar y justificar la estrategia propuesta, pues las limitaciones, insuficiencias y deficiencias ya registradas como propias del estado actual de la práctica educacional que se desea cambiar; se develaron con la eficacia prevista.

#### Exposición estratégica del estado deseado:

La exposición proyectiva y visionaria del estado que se desea alcanzar, describe a:

Una universidad municipal cuya especialidad de Cultura Física capaz de gestionar (*obtener, desarrollar, integrar, remunerar y mantener*) con eficacia a sus RR HH docentes, necesarios y suficientes en sus desempeños, en los momentos adecuados y con un elevado

nivel de motivación laboral, que les facilite acometer la capacitación de sus RR HH propios para la excelencia de esa labor de gestión, y la del talento humano local vinculado al ejercicio físico organizado para mejoras en su calidad laboral o de vida; en la práctica social del territorio de referencia.

El objetivo general de la estrategia pedagógica que se propone alcanzar ese estado deseado es el de elevar la motivación laboral de los PTP en las FUM de Cultura Física de la provincia de Matanzas.

Los objetivos específicos de la estrategia pedagógica tienen un vínculo lógico-genético entre sí, en su cumplimiento cronológico según el siguiente orden necesario de cumplimiento:

1. Capacitar a los Directores de FUM de Cultura Física de la provincia de Matanzas, en gestión administrativa para la motivación laboral de sus RR HH.
2. Potenciar el desarrollo, integración, remuneración y mantenimiento futuro de los PTP como RR HH ya gestionados y obtención de otros para las FUM de Cultura Física de la provincia de Matanzas.
3. Emplear a los PTP de las FUM de Cultura Física en la capacitación del talento humano local vinculado al ejercicio físico organizado para mejoras en su calidad laboral o de vida; en la provincia de Matanzas.

El cronograma general sinóptico de ejecución por etapas y acciones de la estrategia pedagógica, es el siguiente:

Etapas	Finalidad	Actividades	Fechas de inicio y terminación
1 <sup>a</sup>	Planificación y organización estratégicas del trabajo conjunto de organizaciones introductoras y de apoyo.	Planeación de la estrategia por el introductor principal.  Reunión de coordinación general de acciones de la estrategia (propuesta de planeación y acuerdos para la organización de la estrategia).  Reunión de información sobre la organización de la estrategia y su cronograma de ejecución.	Sept.-dic. de 2013

2 <sup>a</sup>	Ejecución de las acciones de la estrategia	<u>Cursos para directivos de las FUM de Cultura Física.</u> Fundamentos de Psicología General y Social (20 h). Gestión eficaz de RR HH (con mención en motivación laboral de RR HH hacia la docencia universalizada de postgrado y extensionista) (40 h). Metodología de la Investigación Social (20 h). Gestión de proyectos de desarrollo local (20 h).	Ene.-nov. de 2014
		<u>Cursos para atletas de alto rendimiento, RR HH de equipos técnicos y designados para misiones en el exterior del país, dedicados al ejercicio físico organizado.</u> Ética y formación de Valores (40 horas). La Revolución Cubana y su deporte en la actual coyuntura histórica nacional e internacional (30 h). Redacción documental, ortografía, voz y dicción (40 h). Cultura gastronómica y del vestir (20h). Desentrenamiento deportivo (20 h). Fundamentos de Psicología Social (con mención para el trabajo en y con grupos e individuos) (30 h). Dirección del ejercicio físico organizado (40 h).	Ene-nov. de 2014
3 <sup>a</sup>	Autoevaluación de la estrategia	Aplicación de técnicas evaluativas de satisfacción de necesidades de capacitación a los clientes.	Al final de cada curso.  Al término de la docencia de la estrategia

			(nov. 2014).
		Ponderación del criterio de especialistas sobre eficacia de la estrategia aplicada.	Al término de la docencia de la estrategia (nov. 2014).

Planeación estratégica:

La estrategia pedagógica se pondrá en práctica por iniciativa de la FUM de Jovellanos, aprovechando la oportunidad de que la Dirección de la misma la propone y es parte interesada en su aplicación como introductora principal.

La etapa inicial de la implementación de la estrategia comenzará a ejecutarse el 1° de septiembre de 2013 en las FUM matanceras de Cultura Física.

El cronograma de trabajo por etapas de la estrategia, consta de las siguientes actividades y acciones:

1era. Etapa.- Planificación y organización estratégicas del trabajo conjunto de organizaciones introductoras y de apoyo.

Organizaciones que aplicarán la estrategia pedagógica:

- Las Direcciones Municipales y Provincial del INDER de Matanzas, representados jurídicamente en las personas que en cada uno de esos niveles dirigen la docencia de la Cultura Física y las Comisiones de Atención a Atletas de Alto Rendimiento Retirados y en Activo (CAAAR).
- La Facultad de Cultura Física de Matanzas, representada jurídicamente en la persona que funge como Vicedecano(a) Docente.
- Las Direcciones Provincial y Municipales del MINED, representadas jurídicamente en las personas que en cada uno de esos niveles dirigen la Enseñanza General, Politécnica y Laboral.
- Las Direcciones Provincial y Municipales de Comercio, representadas jurídicamente en las personas que en cada uno de esos niveles atiende la capacitación de los RR HH.
- Las Direcciones Provincial y Municipales de Gastronomía, representadas jurídicamente en las personas que en cada uno de esos niveles atiende la capacitación de los RR HH.
- Las Vicerrectorías Docente de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (UMCC), representada por la persona titular de su cargo, que también asume la

representatividad del Consejo Provincial para la Educación Superior en los Municipios (COPESUM ).

- Los funcionarios ejecutivos que atienden la actividad deportiva, en el CAP y en cada CAM.
- Los funcionarios ejecutivos que atienden la actividad deportiva, en los Comités Provincial y Municipales del PCC.
- Los Directores de las FUM de Cultura Física y los metodólogos jefes de esa especialidad, en aquellos municipios donde esa FUM se integró a los Centros Universitarios Municipales (CUM).

Las instituciones de apoyo y ejecutoras, arriba relacionadas, si bien son diferentes por sus razones sociales, métodos y estilos de trabajo respectivos; tienen experiencias previas de trabajo conjunto exitoso (ideopolítico, académico, logístico...), en procesos funcional-operativos dirigidos a facilitar la enseñanza en condiciones de universalización. Eso condiciona que, en lo que concierne al ambiente de trabajo colectivo institucional y los RR HH y materiales a disposición de la implementación de la estrategia, el escenario actual de esta sea óptimo. Luego entonces, desde la perspectiva de los autores como sus introductores principales, la alianza convocada entre las FUM de Cultura Física y las restantes organizaciones mencionadas es una *oportunidad* estratégica.

La reunión inicial de coordinación para la implementación de la estrategia pedagógica, será convocada por la Vicerrectoría Docente de la UMCC con todos los factores arriba enumerados, a comienzos del último trimestre de 2013. Abarcará una jornada completa de trabajo y constará de dos partes: la primera, dedicada a la *planeación estratégica* y la segunda, a la *organización estratégica*.

En esa reunión, el Director de la FUM de Cultura Física de Jovellanos como introductor principal de la estrategia, informará sobre la *planeación* de esta, contentiva de sus objetivos (general y específicos), indicativos de *qué hacer*; las acciones a desarrollar por etapas; la identificación de las instituciones ejecutoras y las de apoyo (*académico*, en forma de RR HH especializados para ejecución de las acciones docentes; y *material y logístico*); los métodos y estilo de trabajo que se aplicarán en la práctica y las condiciones objetivas y subjetivas del escenario actual donde se implementará la estrategia.

En la segunda parte, se expondrán las ideas básicas de la *organización* estratégica, contentiva de la propuesta de *cómo* implementar la estrategia. Se expondrán las ideas acerca del modo y la proporción con que cada una de las organizaciones convocadas apoyará o introducirá, según sus razones sociales respectivas, sus acciones.

Cada una de las dos partes de esa reunión se subdividirá a su vez en dos: la primera, será expositiva de las propuestas de *planeación* o de *organización*, según el caso; la segunda, se dedicará a retroalimentar esas exposiciones con los criterios de los representantes de las organizaciones convocadas, lo que se viabilizará con el empleo de la técnica participativa

de tormenta de ideas, coordinada por el introductor principal y facilitada por dos registradores de información previamente designados.

Ambas partes de la reunión culminarán con los acuerdos concretos, operativos, sobre la planeación y organización ejecutiva de la estrategia; donde se fijará *cómo* y *con qué* cada organización implicada apoyará o introducirá la estrategia en cada municipio. Acuerdos imprescindibles de la reunión serán:

- La determinación expresa de la frecuencia con que esos factores se reunirán, según cronograma de trabajo conjunto que se apruebe en el acto, para controlar la marcha de la estrategia (se sugiere trimestral por parte del introductor principal, en la reunión).
- La nominación por cada representante de organización, de las personas naturales en las que delega para dirigir el apoyo o la introducción de las acciones de la estrategia, en cada etapa de su implementación.
- El compromiso de cada uno de los representantes de organización, de presentar, antes del 1º de noviembre de 2013:
  - El plan de acción y correspondiente cronograma de su organización respectiva (basados en los resultados de la segunda parte - organizativa - de la reunión) para garantizar su participación concreta en el apoyo o la introducción de la estrategia.
  - La relación de los RR HH disponibles para la estrategia (y la consignación de sus aptitudes), que se pondrían en función de la implementación de las acciones de aquella.
  - La descripción de los recursos materiales y logísticos que tendrán disponibles para cada una las acciones de la estrategia, ya informadas en la reunión.

#### 2da. Etapa.- Ejecución de las acciones de la estrategia.

El objetivo específico no. 1 de la estrategia pedagógica se cumple con la culminación exitosa de las acciones de capacitación que les faciliten a los mencionados clientes, concebidos como *internos*, la excelencia de su gestión de RR HH. Todas son de postgrado, de modalidad semipresencial y deben impartirse en el orden siguiente:

- Fundamentos de Psicología General y Social.
- Gestión eficaz de RR HH (con mención en motivación laboral de RR HH hacia la docencia universalizada de postgrado y extensionista).
- Metodología de la Investigación Social.
- Gestión de proyectos de desarrollo local (para aquellos que no reciban la capacitación homónima ofrecida por el MES en los territorios, recibirían esa docencia con el programa establecido).



El objetivo específico no. 2 de esa estrategia se cumple al llevarse a efecto la continuidad de la gestión de RR HH por los Directores de FUM de Cultura Física y metodólogos jefes de esa especialidad en los CUM, respecto a los PTP que ya eran talento humano de esas organizaciones, y de otros nuevos que deben gestionarse en los territorios para acciones docentes específicas de la propia estrategia.

La finalidad es motivar laboralmente a todo ese talento humano con el ofrecimiento de propuestas de trabajo técnicamente complejas, diversas por sus contenidos y al alcance de sus desempeños en las áreas respectivas del conocimiento donde esos recursos se especializan.

El objetivo específico no. 3 se dirige a la ejecución de las acciones de capacitación que se ofertarán a los atletas de alto rendimiento retirados y en activo, RR HH de equipos técnicos y designados para misiones en el exterior del país, dedicados todos al ejercicio físico organizado en los territorios; definidos genéricamente como *clientes externos*. Esas acciones se impartirían por los de los PTP que ya formaban parte de las FUM de Cultura Física; así como por otros PTP que se obtendrían en la gestión actual de RR HH en las FUM, quienes ofrecerían acciones docentes específicas a esos clientes, ya demandadas por estos durante el trabajo de campo de los autores.

Las acciones son de postgrado, en modalidad de impartición presencial y con salida como cursos extensionistas en caso de que alguno(s) de sus clientes no tenga(n) formación profesional. Se les consigna en el mismo orden curricular en que se imparten:

1. Ética y formación de Valores (40 horas).  
La Revolución Cubana y su deporte en la actual coyuntura histórica nacional e internacional (30 horas).
2. Redacción documental, ortografía, voz y dicción (40 horas).
3. Cultura gastronómica y del vestir (20 horas).
4. Desentrenamiento deportivo (20 horas).
5. Fundamentos de Psicología Social para la dirección del ejercicio físico organizado (30 horas).

Las acciones docentes en forma de cursos de postgrado, dirigidos a los directores de FUM de Cultura Física, serán todos teórico-prácticos. En ellos primará el uso de los métodos heurísticos de enseñar, teniendo en cuenta que es a tiempo parcial y semipresencial la modalidad de impartición, más favorecida por el nivel de independencia cognitiva que tienen los clientes. Por otro lado, la estrategia pedagógica debe contribuir al desarrollo de habilidades comunicativas e investigativas. De ahí la importancia del uso de esos métodos en clase.

Se propone que el sistema evaluativo de esos cursos, esté integrado por las evaluaciones sistemáticas de las actividades prácticas y la discusión de un trabajo individual final, que se irá enriqueciendo con los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en cada curso

recibido. A continuación se expone una sinopsis de casa uno conteniendo su título, objetivos y sistema de conocimientos que incluye orientaciones metodológicas de impartición. Cursos

#### Cursos para clientes internos:

##### Curso: Fundamentos de Psicología General y Social.

#### Objetivo general:

Desarrollar la capacidad de los directores de las FUM de Cultura Física para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con la Psicología, a la motivación laboral de los PTP a su cargo.

#### Objetivos específicos:

- Explicar los procesos del desarrollo psicoevolutivo por etapas, de los sujetos.
- Explicar la importancia de la motivación en la realización y crecimiento personales del sujeto.

Fundamentar la importancia del estímulo a la motivación laboral de los sujetos

#### Sistema de conocimientos:

La importancia que presta la Psicología para asumir los retos que implican trabajar con subjetividades desde lo individual, grupal y comunitario. El desarrollo evolutivo de los procesos cognoscitivos y afectivos y la concepción integral de estos en sus características generales y, en las específicas de cada etapa del ciclo vital humano, para facilitar la selección de los recursos psicológicos apropiados para la elevación de la motivación laboral de los PTP, según las necesidades, motivaciones e intereses propios de sus edades respectivas. Énfasis en la actividad afectiva y volitiva de la personalidad, vinculada con sus formaciones psicológicas; los motivos y las necesidades, la importancia de la motivación y de la satisfacción de las necesidades en la realización y crecimiento personales del sujeto. Su desarrollo evolutivo. Vías y medios para estimular la motivación en diferentes grupos etáreos y tipos de actividad, incluida la laboral. La discusión del trabajo final que cierra la evaluación del curso y puede consistir en el diseño de un plan de acción dirigido a la elevación de la motivación laboral de los PTP a partir del empleo de recursos psicológicos.

Curso: Gestión eficaz de RR HH (con mención en motivación laboral de RR HH hacia la docencia universalizada de postgrado y extensionista).

Objetivo general: Desarrollar la capacidad de gestión de los directivos de las FUM de Cultura Física para motivar como docentes a sus PTP.

#### Objetivos específicos:

- Definir los presupuestos conceptual-metodológicos de una eficaz G-RR HH.
- Caracterizar el desarrollo de la G-RR HH cubana.

- Demostrar la importancia de la motivación laboral en la G-RR HH.

Sistema de conocimientos.

Definir la gestión contemporánea de los RR HH (G-RR HH) como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno. Valorar como desafío número uno de la G-RR HH lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión. La G-RR HH en Cuba, integrada según las NC 3000, 3002 y 3003. Su aspecto fundamental: la vinculación eficaz del área de RR HH con los resultados de la organización como medida de valor, y sus principios son tener su base en la planificación estratégica orientada al futuro, carácter sistémico, científico, técnico y educativo; flexibilidad, dinámica y espíritu de cambio; descentralización de funciones y autoridad, participación de los trabajadores, racionalidad económica, ajuste activo de la organización, universalidad, sistematicidad, perfeccionamiento continuo y reto constante en la aplicación de los más novedosas técnicas de dirección). Identificar el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo como objetivo inmediato fundamental de la G-RR HH y la preservación del sistema ecológico del entorno como objetivo para convertir en sostenible a la G-RR HH. La G-RR HH y su demanda de bases tecno-científicas del análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y de diseños de sistemas logísticos (tecnología de las tareas). Caracterizar al RR HH como el más competitivo en la organización, explícito en dos principios básicos: el de ver su formación como inversión y no como costo y el del enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los trabajadores en todas sus actividades. De los siete objetivos de la G-RR HH, seis tributan al desarrollo del aspecto motivacional de la G-RR HH por su carácter estratégico y decisivo en la dinámica organizacional internacional y cubana:

- Garantizar los RR HH preparados integralmente que posibiliten el cumplimiento de la misión de la organización con calidad, eficiencia, eficacia, creatividad y competitividad.
- Lograr que los trabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción con su trabajo, una identificación positiva con la actividad y un mejoramiento sistemático del clima laboral y la calidad de vida en sus instituciones.
- Garantizar que la organización y sus entidades sean previsoras y capaces de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios internos y externos y la demanda cuantitativa y cualitativa de RR HH en sus vertientes principales.
- Contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de dirección que propicien un mayor liderazgo, participación, compromiso, motivación, espíritu creativo y competitividad de todos los integrantes de la organización.
- Diagnosticar y promover el perfeccionamiento organizacional y estructural que se requiere.
- Contribuir a perfeccionar la cultura organizacional, impulsando la posición proclive al cambio, de manera que se fortalezcan los valores y sentido de pertenencia de todos sus integrantes.

La discusión del trabajo final incorpora al anterior el enriquecimiento del plan de acción dirigido a la elevación de la motivación laboral de los PTP, con la perspectiva estratégica de gestión de RR HH.

### Curso: Metodología de la Investigación Social.

Objetivo general: Desarrollar proyectos de investigaciones para solucionar problemas de individuos, grupos y comunidades en el entorno social.

Objetivos específicos:

- Explicar las peculiaridades del conocimiento científico como tipo especial de conocimiento.
- Caracterizar a los elementos científicos y formales del diseño de la investigación científica.
- Aplicar los métodos y técnicas de pesquisa sociológico-concreta a la investigación de problemas del entorno.

Sistema de conocimientos:

Docentes y directivos que laboran en las FUM de Cultura Física tienen vacíos curriculares en el conocimiento y empleo práctico de la Metodología de la Investigación Científica y de la Investigación Social en particular, pues la mayoría de ellos no culminó su formación profesional con ejercicios investigativos y muchos no investigaron en postgrado, según Hernández (2011). En primer lugar, declarar lo esencial de gestionar el conocimiento teórico y del desarrollo de las posibilidades de su aplicación, en la práctica de las FUM como escenario, de los elementos científicos y formales del diseño de la investigación científica. En segundo lugar, la identificación - y el desarrollo de habilidades para el empleo -, de los paradigmas investigativos vigentes en la teoría actual de la investigación científica. En tercero, enfatizar en los métodos (empíricos y teóricos), que se integran dialécticamente en la investigación. Respecto a los métodos empíricos, especial énfasis en los métodos de indagación sociológico-concreta y en la concepción de sus respectivas técnicas desde el enfoque cualitativo y con referencia a la investigación social de campo, para potenciar la futura participación de los cursistas en investigaciones territoriales. En cuarto, enfatizar en el uso de las cuatro variantes del método de investigación-acción, dado que la habilidad de solucionar problemas inmediatamente, en y con individuos y grupos humanos; estará dirigida a la identificación y solución de problemas que afectan la relación entre el sujeto y su entorno social comunitario, lo que supone un mayor compromiso institucional de las FUM con la heurística proyectiva de paliativos a las necesidades territoriales; una de las cuales es la aludida necesidad de elevar la motivación laboral de sus PTP. En quinto, desarrollar las habilidades para la obtención, procesamiento, análisis y presentación de la información obtenida por concepto de aplicación de los métodos seleccionados, así como las recomendaciones acerca de cómo redactar el informe de la investigación. La discusión del trabajo final incorpora a los aportes anteriores la dimensión

del plan de acción como proyecto de investigación vinculado a un resultado científico (metodología, estrategia,...).

#### Cursos para clientes externos:

Curso: Ética y formación de Valores (40 horas).

Objetivo general: Demostrar que la ética y los valores son áreas esenciales donde se manifiesta la lucha ideológica en el contexto del ejercicio físico organizada.

#### Objetivos específicos:

- Conocer los fundamentos teóricos e ideológicos de la Ética y la Axiología.
- Fundamentar la educación ético-axiológica de las personas como una necesidad ideopolítica.
- Defender el sistema de principios éticos y valores de la sociedad cubana actual, incluidos los sujetos vinculados al ejercicio físico organizado.

#### Sistema de conocimientos:

El concepto de Ética, su evolución, historicidad y condicionamiento socioclasista de las concepciones éticas. La ética marxista-leninista como forma superior del pensamiento y praxis éticos. El concepto de Axiología, su evolución, historicidad y condicionamiento socioclasista de las concepciones axiológicas. La formación de valores como proceso formativo dirigido a la formación de un tipo específico de sujeto, desde una perspectiva socioclasista dada. El vínculo dialéctico entre Ética y Valor. La formación de valores en las nuevas generaciones y en la población cubana en general. Requerimientos metodológicos, ideológicos, éticos y políticos de la formación o desarrollo de valores en Atletas de Alto Rendimiento en Activo o Retirados. La estrategia de la multiplicación comunitaria de los valores promovidos por la Revolución en el poder, en las difíciles condiciones de desafío a la educación de valores impuestas por el Período Especial. La Ética y la Axiología en la proyección social de la conducta individual del atleta cubano retirado o en activo, como áreas esenciales donde se manifiesta la lucha ideológica en el contexto del ejercicio físico organizada.

Curso: La Revolución Cubana y el ejercicio físico organizado en la actual coyuntura histórica nacional e internacional (30 horas).

Objetivo general: Valorar el impacto de la actual coyuntura histórica nacional e internacional en la práctica del ejercicio físico organizado en Cuba.

#### Objetivos específicos:

- Criticar la profesionalización del deporte mundial como una consecuencia de su mercantilización.
- Caracterizar la política de la Revolución Cubana respecto a la práctica del ejercicio físico organizado.

- Explicar el impacto del bloqueo, la crisis estructural del capitalismo mundial y el derrumbe del campo socialista en la sociedad cubana.

Sistema de conocimientos:

Panorama internacional actual. La crisis estructural de la sociedad contemporánea. La unipolaridad mundial y su expresión objetiva dentro del proceso de globalización. Desarrollo y subdesarrollo. La mercantilización del deporte mundial. La limitación de la soberanía y el derecho de intervención imperialista como normas impuestas por la unipolaridad a las relaciones entre estados y naciones. La sociedad cubana contemporánea, su análisis sociodemográfico y sociopolítico, valoración del comportamiento del Índice de Desarrollo Humano (IDH) en la población del país, políticas de empleo, educación, alimentación, vivienda y ejercicio físico organizado (educación física, deporte, recreación y actividad terapéutica). La acentuación del bloqueo económico, comercial y financiero de los EE. UU. como manifestación particular del impacto de la unipolaridad mundial en las condiciones actuales de Cuba. El Período Especial en Cuba como consecuencia de la asociación del bloqueo y el derrumbe del bloque socialista euro-oriental. Su impacto en la práctica del ejercicio físico organizado del país. Vías de salida del Período Especial y sus dimensiones en lo ético, axiológico, ideológico, político y económico.

Curso: Redacción documental, ortografía, voz y dicción (40 horas).

Objetivo general: Desarrollar conocimientos y destrezas de expresión oral y escrita para potenciar mejora en la imagen pública personal.

Objetivos específicos:

- Aplicar los conocimientos y habilidades sobre la *expresión oral* de excelencia a la vida diaria.
- Aplicar los conocimientos y habilidades sobre la *expresión escrita* de excelencia a la vida diaria.

Sistema de conocimientos:

Las normas de la lengua. La norma culta. Característica general y requisitos de su empleo imprescindible en contextos específicos. Redacción de documentos propios de la cultura organizacional del INDER. Entrenamiento por etapas del desarrollo ortográfico. La voz. Matiz y color vocales. Entrenamiento de proyección y modulación. Importancia de la redacción documental, ortografía, voz y dicción como elementos informativos del nivel cultural y estatus del sujeto.

Curso: Cultura gastronómica y del vestir (20 horas).

Objetivo general: Desarrollar conocimientos y destrezas sobre cultura gastronómica y del vestir para potenciar mejora en la imagen pública personal.

Objetivos específicos:

- Aplicar los conocimientos y habilidades sobre *cultura gastronómica de excelencia* a la vida diaria.
- Aplicar los conocimientos y habilidades sobre la *cultura del vestir de excelencia* a la vida diaria.

Sistema de conocimientos:

El vestuario y sus normas desde lo cosmopolita a lo local. Su carácter dinámico, histórico y contextualizado. El buen vestir según el escenario y contexto. Modales en la mesa. Vestuario y calzado apropiados según el establecimiento gastronómico. Los cubiertos y platos; disposición, tipos y usos de los mismos. El menú: entrantes, aperitivos, guarniciones, platos fuertes, ensaladas y postres. Combinaciones posibles. Las bebidas y su ingestión según escenario, contexto y horario. Tipos de bebidas según configuración del menú: de apetito, de acompañamiento de platos fuertes y de postres. Coctelería.

Curso: Desentrenamiento deportivo (20 horas).

Objetivo general: Desarrollar saberes en deportistas acerca de cómo preservar su salud al retirarse.

Objetivos específicos:

- Explicar las secuelas del impacto acumulado de las sobrecargas físicas en la salud del deportista.
- Fundamentar la necesidad del desentrenamiento dentro del cuidado preventivo de la salud y la vida del deportista retirado.
- Enseñar a los deportistas a desentrenarse.

Sistema de conocimientos:

Impacto acumulado de las sobrecargas físicas en la anatomía y fisiología del deportista. El desentrenamiento deportivo como necesidad en el cuidado preventivo de la salud y la vida del deportista retirado. Caracterización de la morbimortalidad de los que no desentrenan. El carácter casuístico y multifactorial del desentrenamiento (el diseño científico de su implementación, la proporción de cargas y tiempo de duración, varía de persona a persona, por tipo de deporte practicado en determinadas condiciones y plazos).

Curso: Fundamentos de la Psicología Social para la dirección del ejercicio físico organizado (30 horas).

Objetivo general: Demostrar la importancia de la aplicación de la Psicología Social para la dirección del ejercicio físico organizado.

Objetivos específicos:

Explicar los rasgos distintivos del trabajo grupal en las organizaciones del Movimiento Deportivo Cubano (MDC).

Fundamentar el empleo de recursos de la Psicología Social en la labor ejecutiva o técnica con los RR HH en el entorno organizacional del MDC.

Sistema de conocimientos:

El proceso de dirección tiene su eje transversal en el ser humano y sus relaciones sociales, por lo que resulta imprescindible la precedencia de desarrollo de contenidos epistémicos como la personalidad y su relación con la actividad, la comunicación y los procesos cognoscitivos, la actividad afectivo-volitiva y el proceso vinculante de los intereses, motivos y necesidades del sujeto en el crecimiento evolutivo-personológico del sujeto humano, que vive en grupos, colectivos y comunidades donde se manifiestan socialmente las relaciones interpersonales y el liderazgo. El trabajo grupal en las organizaciones. Sus especificidades en la cultura organizacional de los colectivos – técnicos y administrativos – de la estructura del Movimiento Deportivo Cubano. Teorías motivacionales aplicables al contexto organizacional. Tipos comunes de conflictos organizacionales y vías de solución efectivas. Comunicacional organizacional eficaz. Requisitos de su funcionalidad. Liderazgo y toma de decisiones. Dirección por objetivos, valores y proyectos. Planificación estratégica. Rasgos y procedimientos. Cambio organizacional. Necesidad del cambio y resistencia a cambiar en el entorno organizacional de referencia.

Curso: Historia y actualidad social e ideopolítica de los países donde colabora el deporte cubano (40 horas).

Objetivo general: Relacionar la otredad con lo propio desde la perspectiva humanista de la cultura en entornos internacionales.

Objetivos específicos:

- Conocer la historia y cultura del país anfitrión como necesidad del colaborador cubano en el exterior.
- Valorar la importancia del intercambio respetuoso entre culturas para el colaborador cubano.

Sistema de conocimientos:

Lo relativo al conocimiento general de los países con los que Cuba colabora en lo concerniente a la actividad física organizada será flexible en su impartición: se priorizará su docencia sobre el país o grupo de países donde, en el momento de ofrecerse el Curso, coyunturalmente esté el mayor peso de esa colaboración. En todo caso, incluirá siempre datos esenciales sobre: historia, geografía, situación sociopolítica actual, organización y composición social, integración étnica, costumbres, tradiciones, idiomas y religión.

Organización estratégica:

La introducción eficaz de la estrategia en la práctica social de las FUM de la provincia de Matanzas, obliga a su introductor principal a *organizar* estratégicamente el trabajo conjunto con las organizaciones que ayudarán a introducir y apoyar a aquella, sin menoscabo de



posibles cambios tácticos futuros por imperativos prácticos, que mejoren esta propuesta preliminar. En consecuencia, se solicita a:

- ❖ Las Direcciones Municipales y Provincial del INDER de Matanzas, que gestionen los RR HH que serán clientes de las acciones de capacitación que se ofertarán a los atletas de alto rendimiento retirados y en activo, RR HH de equipos técnicos y designados para misiones en el exterior del país, dedicados todos al ejercicio físico organizado en los territorios. Esa gestión incluye las tareas de:
  - Localizar y convocar a esos clientes, a las acciones docentes de la estrategia (CAAAR municipales).
  - Realizar los ajustes laborales necesarios, garantes de la liberación de los clientes, de sus obligaciones en los días programados de superación (Subdirectores de Docencia del INDER en los municipios).
  - Garantizar el correspondiente pago de sus haberes a los clientes, de los días programados de superación (Subdirectores a cargo de la organización del trabajo y los salarios en los municipios).
  - Exigir a los directivos de las FUM de Cultura Física el control de la asistencia de esos clientes a las acciones de la estrategia (Subdirectores de Docencia del INDER en los municipios).
  
- ❖ La Facultad de Cultura Física de Matanzas, que gestione:
  - La base material de estudio que disponga para facilitar la docencia de los cursos la estrategia, previa solicitud racional de cada FUM de esa especialidad.
  - Los especialistas necesarios para la impartición zonal en los CUM, del curso de desentrenamiento a los atletas de alto rendimiento retirados y de la preparación teórico-metodológica de los especialistas que, en los municipios, serán los futuros replicadores del mismo en esos territorios.
  
- ❖ Las Direcciones Provincial y Municipales de Gastronomía deben gestionar un especialista en gastronomía (de ser posible, un chef calificado con experiencia docente y acreditaciones como dietista) para que asuma la parte correspondiente de la docencia del curso “Cultura gastronómica y del vestir”.
  
- ❖ Las Direcciones Provincial y Municipales de Comercio deben gestionar un especialista en diseño de vestuario (de ser posible, un sastre calificado con experiencia docente) para que asuma la parte correspondiente de la docencia del curso “Cultura gastronómica y del vestir”.
  
- ❖ Las Direcciones Provincial y Municipales del MINED, deben apoyar con sus RR HH especializados la solución de necesidades puntuales de los municipios que, en relación con la implementación de la estrategia, no pudieran ser atendidas por las FUM municipales de los territorios con más bajo desarrollo social. En especial, se solicitan

profesores de Historia Universal y de América que pudieran asumir la docencia del curso “Historia y actualidad social e ideopolítica de los países donde colabora el deporte cubano”, de 40 horas de duración, cuya docencia se ofrecería - a demanda emergente de las Direcciones Municipales del INDER - a aquellos seleccionados para cumplir misiones en el exterior.

- ❖ La Vicerrectoría Docente de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (UMCC), se encargará de:
  - Presidir las reuniones periódicas – de frecuencia trimestral - de los introductores y organizaciones de apoyo a la implementación de la estrategia.
  - Implementar oficialmente la estrategia como un resultado científico propio de la UMCC.
  - Controlar el cumplimiento de las acciones de la estrategia pedagógica por sus introductores (las FUM municipales y los metodólogos jefes de esa especialidad en los CUM).
  - Evaluar institucionalmente la estrategia durante - y al final de - su ejecución.
  - Gestionar ante la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la UMCC la acreditación correspondiente de las acciones de la estrategia pedagógica.
  - Coordinar la solución de problemas emergentes que afecten la implementación de la estrategia, con las contrapartes provinciales de las organizaciones y organismos convocados; en su carácter de representativa del COPESUM a los efectos de la implementación de la estrategia pedagógica.
- ❖ Los funcionarios ejecutivos que atienden la actividad deportiva, en el CAP y en cada CAM.
  - Cooperar con la Vicerrectoría Docente de la UMCC, en la labor de coordinación de esta con las contrapartes provinciales de las organizaciones y organismos convocados, de la solución de problemas emergentes que afecten la implementación de la estrategia.
  - Exigir como estructura de gobierno a las organizaciones y organismos convocados para introducir y apoyar la implementación de la estrategia, que cumplan sus obligaciones contraídas a este respecto, según cronograma.
- ❖ A los funcionarios ejecutivos que atienden la actividad deportiva, en los Comités Provincial y Municipales del PCC, se les pide que apoyen con su orientación política a que las organizaciones e instituciones estatales y gubernamentales relacionadas cumplan sus compromisos asumidos con la estrategia pedagógica.

- ❖ Los Directores de las FUM de Cultura Física y los metodólogos jefes de esa especialidad (en aquellos municipios donde esa FUM se integró a los CUM); se responsabilizan como introductores de la estrategia pedagógica a gestionar:
  - Los inmuebles y bienes muebles, necesarios y suficientes para la impartición de los cursos que son acciones docentes de la estrategia.
  - Respecto a los inmuebles, la aludida reducción drástica del número de grupos de formación del profesional, deja disponibles locales para usarse como aulas en las FUM y CUM, así como los facilitados habitualmente a esos efectos por las instituciones de apoyo, a las FUM con sedes sociales restringidas en espacio. En todo caso, sean originalmente aulas o locales adaptados, debe garantizarse su limpieza, iluminación y ventilación adecuadas
  - En relación con los bienes muebles, se incluyen el mobiliario escolar y todos los medios de enseñanza posibles para la presentación visual y reproducción gráfica de la información (tizas, borradores, pizarrón, mapas, maquetas anatómicas corporales, e imagenológicos como proyectores, videocaseteras, equipos de computación con sus periféricos, incluidas interfaces y data show).
  - Los RR HH docentes - a los que se desea estratégicamente motivar laboralmente - con la docencia que se le pone a su cargo.
  - La base material de estudio para la autopreparación de esos RR HH.
  - La remuneración salarial que esos RR HH deben devengar por su desempeño.
  - Las acciones docentes de la estrategia pedagógica, que se diseñan y ejecutan a partir de los resultados de la aplicación de la encuesta en 2007 (Sánchez, 2007) y el control ejercido en 2011 (Oropesa, 2011), ya descritos en el epígrafe 2.5. Consecuentemente, 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, fundamentos de Psicología Social (con mención para el trabajo en y con grupos e individuos) y dirección del ejercicio físico organizado; cada municipio cuenta con RR HH especializados y ya gestionados como PTP en las FUM de Cultura Física.
    - Historia y actualidad social e ideopolítica de los países donde colabora el deporte cubano, se necesitan los profesores de Historia y de Ciencias Sociales en general, también ya gestionados. De preferencia, debe encomendársele esa docencia a los PTP que han tenido a su cargo las asignaturas de Sociología del Deporte e Historia de la Cultura Física, en el currículo de formación del profesional. Si no resultasen aptos, recurrir al apoyo de la Dirección Municipal del MINED del territorio correspondiente. Se les motiva a los PTP con la necesidad social de que se desarrollen en el conocimiento profundo de esos temas por países para brindarlo a

los colaboradores deportivos cubanos que saldrán a trabajar al exterior. Se aclara que esa acción no figura en la anterior relación ordenada de postgrados porque se ofrece solo de manera intermitente, según ciclos puntuales de demanda de las CAAAR y de las Direcciones del INDER en los municipios, las cuales se deben a llamados emergentes del país al cumplimiento de misiones internacionales de colaboración.

- Cultura gastronómica y del vestir, y de desentrenamiento deportivo; las FUM de Cultura Física no disponen de PTP propios pero por su razón social sí tienen las prerrogativas de gestión administrativa para obtenerlos, desarrollarlos, integrarlos y remunerarlos. En los municipios hay RR HH capaces de enseñar la excelencia de la cultura gastronómica y del vestir, por lo que esa acción se gestiona y se ofrece sin dificultades en cada territorio.
- Desentrenamiento deportivo, se tendrán en cuenta que este curso recaba de una elevada especialización y sus conocedores no abundan ni están disponibles en todos los municipios. Como hay mayor concentración de esos especialistas en la Facultad de Cultura Física de Matanzas, se prevé que ellos la asuman. Se efectuará zonalmente, en los municipios de Matanzas, Cárdenas, Colón y Jagüey Grande y a estos asistirán los clientes que residen en los municipios adyacentes a estos. Los clientes de este curso que resulten evaluados de excelente, se les invitará a replicarlo en sus municipios respectivos, en el futuro y cuando haya demanda social del mismo, después de recibir la preparación teórico-metodológica necesaria en la Facultad de Cultura Física de Matanzas.

#### Disposiciones organizativas generales:

- ✓ En correspondencia con el modelo de universalización de la enseñanza, no se dispondrá transporte y alimentación para docentes y cursistas, pues la estrategia se aplicará en los propios municipios donde radican los CUM, en los locales y con los bienes inmuebles de la sede social de la FUM de Cultura Física o los gestionados por los directivos de esta fuera de esa sede, por extrema necesidad.
- ✓ La inasistencia de los cursistas, liberados de sus compromisos laborales los días en que deben recibir los cursos que son acciones docentes de la estrategia, será reportada a la Subdirección de Docencia del INDER Municipal, sea o no justificada la causa de las ausencias. En todo caso, la asistencia a clases por debajo del 80% en cualquiera de los cursos, habilita al cliente a promover en el mismo.
- ✓ Las organizaciones y organismos convocados para implementar la estrategia en los municipios deben reconocer en la Dirección de la FUM como la persona jurídica responsabilizada con su introducción en la práctica social. En todo caso, la necesidad de renegociaciones y tomas de nuevas decisiones sobre problemas emergentes en aspectos ya pactados en el período organizativo deben:
  - Informarse con tiempo suficiente de antelación a esa Dirección, antes que el impacto de tales problemas repercute negativamente en la fluencia de la estrategia.

- Acordarse de manera amigable con esa Dirección en primera instancia. De no haber acuerdo, se eleva a la Vicerrectoría Docente de la UMCC para que desde su representatividad renegocie o decida sobre el diferendo dado con las subordinaciones provinciales de esas organizaciones y organismos.

#### Autoevaluación de la estrategia pedagógica.

La autoevaluación de la estrategia pedagógica se lleva a efecto a través de la aplicación y ponderación sistémica, de varias técnicas de investigación empírica y sus resultados, tan sencillas de operar como reconocida es su eficacia.

Cada acción docente de la estrategia, al terminar, será objeto de la aplicación a los clientes que la recibieron, del criterio de valoración de lo positivo, negativo o interesante que tuvo esa acción (**PNI**). Los propios clientes elaborarán de manera conjunta, de forma privada y en unidad de acto, la relatoría resultante de los criterios individuales y hará entrega de esa relatoría y del registro de cada criterio individual; al Director de la FUM.

Este último, o quien designe como facilitador, aplicará a esos clientes la técnica “Mi maletín”, la cual sugiere que, en caso hipotético de que lo aportado por el curso pudiera llevarse en un equipaje pequeño, qué incluiría cada cliente en su valija personal. De este modo, los clientes se sentirán compulsados a enumerar sucinta y sintéticamente aquellos elementos de más interés que les reportó la acción docente dada. La información brindada por los deponentes tributa sus datos por dos vías:

- El registro de los elementos aportados, enumerados como buenos.
- El orden de los elementos al consignarse (como norma, la enumeración expone los elementos en orden decreciente de valor para el sujeto que informa).

Se solicitará a cada PTP al servicio de la estrategia, que ofrezca un informe contentivo de su valoración crítica sobre:

- El proceso y los resultados de cada acción docente que imparta.
- El modo y proporción en que este desempeño lo desafió y satisfizo como profesional.

El cruce de los datos aportados por ambas técnicas y el informe docente del PTP, facilitará determinar:

- Las insuficiencias, deficiencias y limitaciones en general, así como los aportes significativos al acervo de los clientes, de cada acción docente de la estrategia; en sus gradaciones respectivas de valor percibido.
- El criterio pertinente de mejora, acompañado del paquete de medidas a aplicar, a los efectos de validar la impartición de esa acción docente para establecer su contribución real a la eficacia de implementación de la estrategia.

Los elementos motivacionales de apoyo que el PTP necesita de su respectiva FUM para potenciar la excelencia de su desarrollo profesional como docente, cuyo referente de valor es la visión o proyección estratégica hecha sobre el estado deseado de su motivación laboral.

Una vez finalizada esa implementación, se aplicará a los clientes y a los PTP sendas encuestas de evaluación del impacto en ellos de la estrategia y determinar así la percepción de su valor, expresada en su eficacia para el desarrollo epistémico y práctico-existencial de los encuestados; teniendo como referente el estado deseado. La de los clientes tiene como finalidad valorar la satisfacción respecto a la labor de las FUM y a la estrategia pedagógica que estas implementan para paliar sus necesidades de aprendizaje. La dirigida a los PTP que fueron docentes en la implementación de esa estrategia, tiene como fin determinar cualitativamente el nivel alcanzado de motivación laboral de esos PTP, a partir de los indicadores básicos: compromiso con la estrategia implementada, percepción del impacto de la FUM como organización laboral y sentido de pertenencia a la FUM.

A manera de conclusión, se expone que la estrategia pedagógica diseñada se presume viable por informarlo su planeación y organización; generalizable por su adaptabilidad sin dificultades a las diferentes FUM territoriales y, sobre todo, racionalmente útil por su pertinencia, dado que se concibió fundada en resultados fiables de un diagnóstico, que legitimaron la selección de las acciones docentes incluidas como elementos integradores de su estructura.

La bibliografía activa utilizada en la monografía 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. AÑORGA MORALES, J. 1996. La Estrategia para la Elaboración de Proyectos de Investigación. La Habana. Disponible en soporte electrónico.

8. AÑORGA MORALES, J. y col. 1996. La Estrategia Interventiva Conjunta. La Habana. Disponible en soporte electrónico.
9. 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.
10. 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 (Cuba).
11. ARANA SÁENZ, MANUEL (2008). Enfoque humanístico de la administración. <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
12. 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://>
13. 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.
14. BELLO, ZOE. Y J. C. CASALES (comp.) (2004). Psicología General. La Habana: Editorial Félix Varela.
15. 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.
16. 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
17. BERTALANFFY, LUDWIG VON (1981) Tendencias en la Teoría General de los Sistemas, Madrid, Alianza Editorial.
18. BETANCOURT MOREJÓN, JULIÁN Y COL. (1997). La creatividad y sus implicaciones. La Habana: Editorial Academia.
19. CALDERÓN FORNARIS, PEDRO (2005). Tecnofilia y Tecnofobia: México. D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Website “Tesis”.
20. CALVIÑO VALDÉS-FAULY, MANUEL. (1998). Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas. La Habana. Editorial Academia.
21. CASAS MARTELL, EDUARDO (2007). Diplomado Politémico 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.

22. 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".
23. \_\_\_\_\_ (2005). Enfoque Conceptual, Referencial y Operativo de la Investigación Educativa. La Habana: Pueblo y Educación.
24. \_\_\_\_\_. (1998b). La investigación sociocrítica en el contexto del paradigma participativo. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
25. \_\_\_\_\_. (1998c). El paradigma interpretativo en la investigación educativa. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
26. \_\_\_\_\_. (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".
27. \_\_\_\_\_. (2002). Diseño y presentación de proyectos educativos. Tercera versión. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".
28. CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ; LLIVINA LAVIGNE, MIGUEL (s/f.): Acerca de los resultados científicos. La Habana: Centro de Estudios Educativos, ICCP.
29. CASTRO RUZ, FIDEL (2004). "Las ideas creadas y aprobadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas". Discurso en la clausura del 4<sup>to</sup> congreso de Educación Superior. La Habana, Granma, 6 de febrero de 2004.
30. CASTRO RUZ, FIDEL (2005). Discurso pronunciado en la primaria graduación de la ELAM. La Habana, Granma, 13 de agosto de 2005.
31. CAZAU, PABLO (2003). Teoría General de Sistemas. Diccionario de Teoría General de los Sistemas. La Habana. Disponible en soporte electrónico.
32. CHÁVEZ JUSTO. Fundamento de la Educación. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana 2000.
33. CHÁVEZ RODRÍGUEZ, JUSTO A. (2007). El resultado científico-educativo: Su presentación. La Habana. Disponible en soporte electrónico.
34. CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Ediciones Revolucionarias, La Habana.
35. \_\_\_\_\_. (1992). Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, New York.
36. CLAYTON ALDERFER Organization Development, en: Annual Review of Psychology, 28 (1977), 197-223. 1977.
37. COLECTIVO DE AUTORES. Pensando en la personalidad, Tomo I. La Habana, Editorial Félix Varela. 2003
38. 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
39. COLECTIVO DE AUTORES. La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela, La Habana. 2006b



40. 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
41. 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
42. 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
43. 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
44. 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
45. DELER FERRERA, GUSTAVO. La estrategia como resultado científico en la investigación pedagógica. La Habana. Disponible en soporte electrónico. 2007
46. DELORS, JACQUES Y COLS. La educación es un tesoro. Informe sobre la Educación para el siglo XXI. UNESCO, París. 1996.
47. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LAROUSSE. Estrategia. Madrid, España. 1998
48. DOMÍNGUEZ GARCÍA, LAURA. Motivación profesional y personalidad, en: Colectivo de autores, Pensando en la personalidad, Tomo I. La Habana, Editorial Félix Varela. 2003
49. DUNCAN, R. Piaget and Vigotsky Revisited: Dialogue or Assimilation? Canadá: Developmental Review, 15. 1995.
50. ENCICLOPEDIA OCÉANO DE EDUCACIÓN. Didáctica general, Las estrategias metodológicas. Madrid, Editorial Océano. 2000
51. 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
52. 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](http://escuela.med.pub.cl/publ/ManualGeriatría/Geriatría_12.html) -3 1k. 2005.
53. GINORIS QUESADA, OSCAR Resultados científicos de las investigaciones pedagógicas y educativas. CEDE, UMCC, Matanzas. Disponible en soporte electrónico. 2009.

54. GONZÁLEZ REY, FERNANDO. Psicología. Principios y categorías. Edit. Pueblo y Educación. Habana. 1988
55. \_\_\_\_\_. Psicología de la Personalidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1989.
56. \_\_\_\_\_. Motivación profesional en adolescentes y jóvenes. Editorial Pueblo y Educación. 1987.
57. ----- . Comunicación, personalidad y desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1989.
58. 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
59. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y COL. Metodología de la Investigación. Vols. I y II. La Habana: Editorial Félix Varela. 2003
60. HORROUTINIER SILVA, PEDRO. La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Editorial Félix Varela. 2006
61. 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
62. 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.
63. LÓPEZ, ALFREDO. Teoría General de los Sistemas. Consultado el 21 de marzo de 2012. Disponible en: [www.monografías.com](http://www.monografías.com). 2009.
64. 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.
65. MARTÍNEZ LLANTADA, MARTHA (comp.) Metodología de la Investigación Educativa. Temas y Polémicas Actuales. La Habana: Pueblo y Educación. 2005.
66. MASLOW, ABRAHAM HAROLD El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser. Barcelona: Editorial Kairós. ISBN 84-7245-228-X. 1998.
67. \_\_\_\_\_. Visiones del futuro. Barcelona: Editorial Kairós. ISBN 84-7245-416-9. 2001.
68. \_\_\_\_\_. 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.
69. 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.
70. \_\_\_\_\_. 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.
71. \_\_\_\_\_. 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.
72. 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.
73. MINISTERIO DEL TRABAJO. Resoluciones Ministeriales no. 117 y 118. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2008.
74. MOLL, L. Vigotsky's zone of proximal development: Rethinking its instructional implications. España: Editorial Infancia y aprendizaje, no. 50-51. 1990..
75. MONEREO, CARLOS. Estrategias para aprender a pensar bien, En CD-Room 25 Años Contigo, 1975-2000, Revista Cuadernos de Pedagogía N° 237, junio, Madrid, España, Editorial Praxis. 1995.
76. MORALES ZÚÑIGA, JULIETA. Desarrollo Organizacional. Consultado el 23 de febrero de 2011. Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>. 2010.
77. NOCEDO DE LEÓN, IRMA Y COL. Metodología de la Investigación Educativa, I era. Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 2002.
78. OLIVA CALVO, M. La Estrategia de Evaluación. La Habana. Disponible en soporte electrónico. 1996.
79. 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.
80. 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.
81. PEIRÓ, JOSÉ M. Psicología de la Organización. Tomos I y II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2007.
82. PÉREZ GARCÍA, M. La Estrategia para la Profesionalización, s/e. La Habana. Disponible en soporte electrónico. 1996.
83. PÉREZ RODRÍGUEZ, GASTÓN Y COL. Metodología de la Investigación Educativa, II da. Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 2002.
84. PORTER, LYMAN Y COL. The politics of upward influence in organizations. En: Cummings L. and Staw Barry: *Research in Organization behaviour*, Jai Press. 1981.

85. REGALADO ÁLVAREZ, RICARDO Enfoque contingencial de la Administración. <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>. 2007.
86. 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](http://www.rinconjausa.net). 1998.
87. ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. Concepto, Controversia y Aplicación. (10 ed.). México: Pearson Educación. 2004.
88. 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.
89. \_\_\_\_\_. Tipologías de estrategia, Santa Clara, Villa Clara, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica “Félix Varela” (Disponible en soporte electrónico). 2004b.
90. \_\_\_\_\_. Conferencia sobre estrategia como resultado científico. Consultado el 11 de noviembre de 2011. Disponible en: [www/goggle/Estrategia/Conferenciasobreestrategia.com](http://www/goggle/Estrategia/Conferenciasobreestrategia.com). 2006.
91. 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.
92. RUBINSTEIN, S. Principios de Psicología General. Editorial Nauka, Moscú. 1960.
93. 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.
94. 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.
95. \_\_\_\_\_. 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.
96. \_\_\_\_\_. 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.
97. SERRA, DIEGO JORGE GONZÁLEZ. (2001). Teoría de la motivación y práctica profesional. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba (1<sup>ra</sup> reimpresión).
98. SIGUÁN, MIQUEL (org.). Actualidad de Lev Vigotsky. Barcelona: Universidad de Barcelona. 1985.

99. STONER, JAMES. Administración. Cap. I-VI, Vª Edición. Editorial .MES, La Habana. 1998.
100. 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.
101. UNESCO. Conferencia Mundial “Educación para todos”, Jomtien. París, 1960.
102. \_\_\_\_\_. Convención contra discriminación en la enseñanza. París. 1960.
103. \_\_\_\_\_. Documento “Cambio y Desarrollo en la Educación Superior”. París. 1995.
104. \_\_\_\_\_. Conferencia Regional sobre Educación Superior, París. 1996-1998.
105. \_\_\_\_\_. Memorias del Fórum Mundial sobre Educación de Dakar, Senegal. París. 2000.
106. \_\_\_\_\_. Conferencia mundial sobre Educación Superior. París del 5-9 de octubre.1998.
107. 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.
108. 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.
109. 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.
110. \_\_\_\_\_. 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.
111. VIGOSTKY L. S. Pensamiento y Lenguaje. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 1982.
112. \_\_\_\_\_. El desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Crítica, Barcelona. 1979.
113. \_\_\_\_\_. Aprendizaje y desarrollo intelectual en la edad escolar, en: Infancia y aprendizaje, nos. 27 y 28, España, 1984.
114. WOOLFOLK, ANITA. Psicología Educativa (Novena edición). México, D. F., Pearson Educación. 2006.

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