

**Selección del Liderazgo de una Asociación Educativa Cubana**  
**Teorías de las Contingencias y Transformacional de Bass**

Dora Leonor Mesa Crespo e-mail: [doralfree290108@gmail.com](mailto:doralfree290108@gmail.com)

Universidad de Texas en El Paso

University College

Introducción al Liderazgo

Profesor Alejandro Palma

Agosto 29, 2011

# Selección del liderazgo de una Asociación Educativa Cubana de las contingencias y Transformacional de Bass

## Índice

---

### *A*

Algunos Resultados Obtenidos por ACDEI con el liderazgo Transformacional · 12

APÉNDICES · 16

---

### *C*

Características de una Organización No Gubernamental Éxitosa · 5

Conclusiones · 13

---

### *D*

Desarrollo de la Sociedad Civil en un Ambiente Represivo · 7

---

### *E*

Eficacia de la Teoría Transformacional de Bass en una Guardería Privada Cubana · 10

---

### *I*

Índice · 2

Introducción · 3

---

### *R*

Referencias · 14

## Introducción

Entrevistas realizadas en Cuba (Freedom House, 2008) indican que los cubanos por lo general tienen una visión sombría con respecto al futuro de su país, además, tienden a temer que el cambio pueda empeorar las cosas. La mayoría lucha sólo por sobrevivir y no esperan que el nuevo liderazgo de su país les provea mejoras en su vida cotidiana. Están conscientes de los férreos controles sobre la sociedad y de las preferencias que se conceden a quienes están políticamente bien “conectados”. Cuando los cubanos sufren abusos, generalmente no ven manera de responder a ellos. Se sienten sin poder para defenderse de los atropellos, y la generalizada presencia de informantes de la Seguridad del Estado alimenta la desconfianza entre los ciudadanos, lo que previene de forma efectiva las acciones colectivas independientes.

En el ámbito educativo la situación es crítica. A penas faltando unos días para el comienzo del curso escolar, noticias publicadas en la edición impresa del periódico Granma (Órgano oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba) dan cuenta del déficit de personal docente como el problema más apremiante en la provincia de Matanzas (Ventura y Dávalos, 2011). Por diferentes causas, alrededor de 1200 docentes abandonaron su profesión en los últimos cinco años, según cifras ofrecidas por un directivo matancero. Los datos que pueden ser considerados como conservadores, reflejan de alguna manera la crisis educacional que sufre el país.

¿Cómo proceder ante un panorama tan desolador? La participación en la actividad cívica puede comenzar a darles a los cubanos algún sentido de poder, capaz de impulsarles más allá de sus actitudes fatalistas, y hacerles pensar en sí mismos como ciudadanos, aptos para decidir el futuro de su comunidad y su país. Una visión verdaderamente atractiva es necesaria para superar el miedo y la desilusión impregnada en la sociedad cubana. Los activistas pro democracia y otros actores de la sociedad civil (Ej. abogados, artistas, grupos religiosos, grupos juveniles) han creado un lugar, si bien pequeño, dentro del cual se puede actuar con relativa independencia del estado. Alentar a estos grupos a continuar creando espacios para la actividad cívica y expandir su alcance puede ayudar a los ciudadanos ordinarios a tomar los pasos iniciales de elevar la esperanza de cambios positivos.

Una definición aceptada de lo que es una sociedad civil es precisamente “el conjunto de organizaciones e instituciones cívicas voluntarias y sociales que sirven como mediación entre los individuos y el estado” (Acción ONG, 2010). La sociedad civil está compuesta por la diversidad de

organizaciones que actúan de manera colectiva para tomar decisiones en el ámbito público de su sociedad fuera de las estructuras gubernamentales. Smith y Lynott (2006) dicen que:

Como entidades independientes, las OSC forman una parte integral de la gobernabilidad democrática: controlan las responsabilidades del gobierno, representan los intereses y las necesidades de los ciudadanos, prestan los servicios necesarios e informan sobre el desarrollo y la implementación de las políticas públicas, entre otras funciones vitales de objetivos comunes (pág. 8).

La existencia de una sociedad civil diversa, activa y creciente sirve como la vía, mediante la cual los individuos pueden organizar y canalizar sus ideas, pensamientos, deseos y energías. El también conocido como tercer sector puede lograr en Cuba resultados tangibles. No existe un modelo único para su creación y expansión. Es algo que se adapta a las realidades de cada país.

La emergente sociedad civil cubana tiene que enfrentar diversos obstáculos desde el punto de vista legal y ciudadano, sobre todo si se tiene en cuenta el pesimismo reinante dentro de la población. Por otro lado, hoy en día, los líderes cubanos están sometidos a múltiples desafíos: el contexto de la isla es siempre cambiante y difícil de interpretar; la tecnología es obsoleta en su mayor parte, los medios de comunicación son limitados...Sin embargo estas condiciones no han sido óbice para los ciudadanos que trabajan en el ámbito educativo desde la sociedad civil. Está demostrado que un buen liderazgo ocurre en momentos de crisis y es un agente de cambio.

El presente documento tiene como objetivo proponer como teorías de liderazgo, las teorías de las contingencias, en particular la de Fiedler (1978), para facilitar el proceso de creación de una asociación educativa No Gubernamental sin fines de lucro. La Asociación Cubana para el Desarrollo de la Educación Infantil, que en lo adelante será mencionada por sus siglas **ACDEI**, fue creada como asociación el 22 de septiembre del 2010. Anteriormente se trataba de un proyecto comunitario llamado Plaplipló, con alumnos de la enseñanza primaria. El posterior desarrollo del proyecto hasta convertirse en ONG se debe esencialmente a la capacitación recibida por su actual directora en cursos a distancia del Instituto Tecnológico de Monterrey ([www.massociedad.org.mx](http://www.massociedad.org.mx)) referidos a la sociedad civil.

En el seno de las organizaciones, que son grupos orientados hacia tareas comunes y con una diferenciación de responsabilidades existe la necesidad de un tipo de liderazgo. La interrupción del crecimiento de la sociedad civil cubana desde el año 1959 y las fallidas estrategias de desarrollo centradas en el Estado bajo el liderazgo del expresidente Fidel Castro hacen más necesario que nunca la capacitación y asesoramiento de los promotores de las actuales iniciativas ciudadanas, que serán las que en definitiva convencerán al Gobierno de que ninguno de sus programas tendrán éxito sin su

participación. Para cambiar la percepción negativa que hay actualmente en Cuba sobre la profesión de maestro y educador, así como mejorar el comportamiento y las costumbres de la sociedad sobre el tema, la ACDEI está utilizando exitosamente la teoría de liderazgo transformacional de Bass (1985) tal y como recomienda Salazar (2006) y las investigaciones de Leithwood y otros (1999). En este estudio se exponen algunas de las actividades realizadas por los miembros de ACDEI y se hacen recomendaciones que pudiesen ser de utilidad para otros activistas de la sociedad civil dedicados al ámbito escolar. Se incluyen además algunos de los resultados obtenidos con la aplicación de las teorías propuestas.

La metodología de trabajo fue la revisión de artículos y documentos nacionales e internacionales referidos a los estilos de liderazgo y las teorías que se han empleado. Se identificaron y seleccionaron por su alta relevancia tres tipos de textos: trabajos académicos, propuestas de programas y evaluaciones de programas. Al final de este ensayo se añade un apéndice donde se reflejan someramente las características generales de ACDEI, su visión, misión y dilemas que enfrenta en la actualidad. La bibliografía consultada está disponible en Internet.

### **Características de una Organización No Gubernamental Exitosa**

Para tener una sociedad civil activa se requieren organizaciones civiles exitosas. El éxito puede tener un impacto muy importante en las vidas de sus miembros, en su comunidad y en su país. Si la organización logra tener influencia en la comunidad y en aquellos que están en el poder, entonces es una señal de éxito. Una organización civil exitosa se caracteriza por las siguientes cinco cualidades (Anónimo, 2010):

1. Influencia y reconocimiento entre la sociedad.
2. Participación activa por la membresía.
3. Cultura abierta y expresiva.
4. Habilidad de adaptarse.
5. Crecimiento continuo de la membresía.

En la figura 1 se obvia que el diseño de su estructura organizativa es un asunto capital del cual depende que se cumplan las cinco cualidades anteriormente mencionadas. Mintzberg (1989) destaca que “los elementos internos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización” (pág.6).

Las estructuras de las organizaciones son para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Por eso se describe a la organización con imágenes. En resumen, la estructura involucra dos aspectos esenciales:

- La división del trabajo en distintas tareas
- El logro de la coordinación en estas tareas.



**Fig. 1 Cinco Cualidades de la Organización Civil**

La figura 1 tiene en cuenta tres aspectos cardinales para el éxito, a saber, tareas, miembros y ambiente, y aun cuando menciona “habilidad para adaptarse”, lo cual de alguna forma se refiere a la estructura; debido a la complejidad del tema no cumple con las expectativas reales de una organización exitosa, ya que no menciona explícitamente la estructura de la organización ni los medios tecnológicos para ejecutar las disímiles tareas. Según la bibliografía consultada (Riascos, 2004) la figura 2 se ajusta más a la realidad, donde cada variable incide en el éxito de la organización. Mintzberg destaca cinco configuraciones de estructura y situación. En cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo distinto de descentralización. La mayoría de las organizaciones experimentan las cinco tendencias; sin embargo en la medida en que las condiciones favorecen a una por encima de las otras, la organización es estructurada como una de las configuraciones propuestas (Pág. 230).

**Fig.2 Cinco Variables Básicas de una Organización**



### **Desarrollo de la Sociedad Civil en un Ambiente Represivo Estructura y Funcionamiento de ACDEI**

A partir de un estudio realizado al sistema educacional cubano (Mesa, 2010) se pensó inicialmente en crear una organización no gubernamental sin fines de lucro poseedora de una estructura organizativa profesional, muy común en medios escolares y universidades, donde todos confían en las destrezas y conocimientos de los otros miembros para funcionar. La organización debía estar formada por maestros y profesores, debidamente capacitados, donde a pesar de la constante y novedosa capacitación que se proponía, los miembros tuviesen suficiente control e independencia en su trabajo. Sin embargo esta estructura no tuvo en cuenta los factores situacionales y la hostilidad probable del ambiente. Entonces, en poco tiempo, la mayor parte de los profesores y maestros activos abandonaron la organización por las amenazas a la que fueron expuestos por parte de los funcionarios del Ministerio de Educación.

Uno de los factores que provocó esta crisis fue el desconocimiento del estilo de liderazgo más apropiado para un medio tan hostil como la cotidianidad cubana. De haberse utilizado en aquel momento la teoría de contingencia de Fiedler se hubiese tenido en cuenta que el éxito del liderazgo dependía de la correspondencia entre el estilo del líder y las demandas de la situación. Según este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica. En nuestro caso

se valoraron mal las relaciones líder – miembro, que si bien eran buenas, la poca edad de la organización las hizo muy vulnerables.

En la actualidad ACDEI, debido a la crisis que enfrentó, utiliza la estructura simple muy bien descrita por Mintzberg (1989), con la particularidad de que el planeamiento y la capacitación si están maximizados (Pág. 133). El poder de las decisiones importantes tiende a está en manos de la actual Directora. El manejo de contratiempos e innovaciones son también parte importante de su responsabilidad. Con pocos miembros (6) de buenos curriculums académicos, tiene además otros colaboradores igualmente competentes que permanecen incógnitos por temor a represalias. Una de las debilidades que enfrenta ACDEI como organización es su poca presencia en eventos y reuniones de la sociedad civil debido a la variedad y cantidad de tareas que deben asumir sus miembros, los cuales también laboran en otros centros de trabajo de la ciudad.

El modelo de liderazgo de Fiedler propone que es la situación en sí la que le da el control e influencia al líder. Por tanto en estos momentos el poder está centralizado en la directora (la autora de este ensayo) que utiliza la supervisión directa en las coordinaciones. La parte clave de la estructura es la estrategia .Las tareas (clases a los pequeños, talleres a las educadoras, actividades infantiles, etc.) están bien estructuradas en base a un programa utilizado en Cuba: Educa a tu Hijo (OIE Cuba, 2008) pero enriquecido con otros curriculums (Bertram and Pascal ,2002) y los preceptos de la Convención de los Derechos del Niño (Resolución 44/25 ONU, 1990). La estructura simple facilita controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros de ACDEI y personas involucradas en el proyecto. Esta distribución organizativa es muy flexible y dinámica, necesaria en situaciones como las que tiene Cuba actualmente si bien tiene sus desventajas explicadas detalladamente por Mintzberg ( 1989 ,Pág. 136).Una de ellas es la posibilidad de que ACDEI no crezca lo suficiente de mantenerse con tan pocos miembros, aunque pudiera expandirse si se le reconoce como asociación. La coincidencia de ACDEI con las consideraciones de Fiedler es casi absoluta respecto a las relaciones líder- seguidores, que en nuestro caso son buenas con los miembros, los educadores y propietarios de guarderías que participan en el proyecto. Fidler recomienda que desde el punto de vista del líder esta dimensión debe ser la de mayor importancia, máxime en nuestro caso que tenemos una organización joven, pequeña y de estructura simple. El grado en que los miembros de ACDEI se sienten satisfechos con su líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo es afortunadamente alto.

Pese a la hostilidad existente, acoso constante a la directora y represalias; ya ACDEI tiene dos nuevas guarderías esperando por sus servicios. Tan pronto los recursos económicos lo permitan se procederá a contratar empleados según las necesidades y el estado legal de la organización, que por el

momento es impredecible. De ser legalizada ACDEI, esta estructura simple, casi en desuso, cambiará a otra descentralizada y estable, que permita su crecimiento y perfeccionamiento como organización educativa que pretende crecer. Las razones para emplear la teoría de contingencia están muy bien justificadas por Botero y otros, (2010).

- ▶ Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa (**arte**)
- ▶ Todo depende del enfoque contingente (**relativo**)
- ▶ Debe existir una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas – (**antes – técnico**) (**después contexto incierto, cambiante**) para el alcance eficaz de los objetivos de organización.
- ▶ Preparar planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficacia de su empresa u organización
- ▶ Supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que pueden acarrear grandes pérdidas. (**Pro actividad y reactividad**)

#### **Planificación de Contingencia**

- ▶ Es mejor planificar cuando todavía no es necesario.

#### **Los responsables de la planificación deben:**

- ▶ Evaluar constantemente los planes creados
- ▶ Deberán pensar en otras situaciones que se pudieran producir.

Un plan de contingencias no debe quedar estático de lo contrario sería obsoleto. Se adaptará al contexto o ambiente donde se aplique. Además tendrá en cuenta el tipo de organización y su estrategia emergente. Debe ser un documento:

- ▶ Vivo
- ▶ Actualizado
- ▶ Debe corregirse y mejorarlo.
- ▶ Establecer objetivos estratégicos así como un plan de acción para alcanzarlos.

La contingencia implica trabajar con hipótesis y desarrollar en lo que se va a basar dicha planificación, se conoce el punto de partida y se fundamenta en la evolución de las necesidades y recursos, este enfoque debe ser exhaustivo pero sin entrar en demasiados detalles. Las teorías de contingencias hacen énfasis en factores situacionales, donde la eficacia del liderazgo depende de la situación. Las personas se convierten en líderes no solamente por sus rasgos personales, sino debido a los factores situacionales. La motivación y la capacidad de los seguidores son algunos de los factores que afectan las decisiones situacionales.

## **Eficacia de la Teoría Transformacional de Bass en una Guardería Privada Cubana**

Para hacer más efectivo nuestro liderazgo, se comenzó a utilizar la teoría transformacional de Bass la cual consideramos es más cercana a la situación psicológica y económica de los maestros y educadores cubanos que la propuesta por Fiedler, que ya anteriormente tuvimos presente en los aspectos organizativos y situacionales de ACDEI. Cabe observar la crisis escolar que Cuba atraviesa debido entre otros factores a la carencia de personal calificado. Las guarderías privadas que ya existen y las que se crearán en un futuro necesitan supervisión pedagógica efectiva. Se precisa además promover y regular la preparación profesional adecuada de sus propietarios y ejecutores para que garanticen una educación inicial de calidad. Incluso la selección de los futuros profesionales de la educación infantil no tiene en cuenta, además de los requisitos que actualmente se exigen, la biografía y el nivel de auto estima de los aspirantes. (Mesa, 2010). Investigaciones realizadas por Leithwood y otros (1999) consideran el liderazgo transformacional como el más apropiado para organizaciones educativas que aprenden, al favorecer objetivos compartidos y comunes. Al mismo tiempo promueve el compromiso colectivo hacia una frecuente renovación de las metas y valores de la organización y desarrolla modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo las tareas.

Bass plantea que el líder puede transformar a los seguidores aumentando el conocimiento de la importancia y el valor de la tarea que realizan, activando sus necesidades de orden superior en base a los supuestos de Maslow y su jerarquía de las necesidades. Esta teoría de la motivación describe el proceso por el cual el individuo pasa de las necesidades básicas, como alimentarse y mantener relaciones sexuales, a las necesidades superiores, también denominadas de autorrealización. El cambio ocurre gradualmente y radica en el desarrollo integral de las posibilidades personales. El líder, según la propuesta de Bass, debe lograr que los seguidores se enfoquen primero en las metas del equipo o de la organización, en lugar de sus propios intereses. Los miembros de ACDEI son seguidores y de igual forma se tratan a los educadores, propietarios de guarderías y empleados que interactúan con los infantes. En relación a los supuestos de Bass y Leithwood procuramos:

1. Convencer con hechos de que la guardería en estudio realiza una labor muy importante y es la más seria y completa de la comunidad. Ella solo necesitaba añadir algunos detalles para demostrar nuestros supuestos y nosotros (ACDEI) íbamos asumir esa tarea. La probabilidad de fracasar había sido tenida en cuenta debido a la poca competencia y su falta de estrategia.

a) Se confeccionó un mural con bellas fotos digitales de todos los niños que asisten a ella. Se le dejó un DVD por si algún progenitor, si lo deseaba, podía imprimir la foto de su hija o hijo. El objetivo del mural es darle un sentido de pertenencia de la guardería tanto a los niños como a sus padres. Servía a su vez como constancia de que estaban ocurriendo cambios.

b) Se comenzaron a impartir clases académicas y deportivas a los niños y breves seminarios a las educadoras. Se tomaron fotos de las mismas como constancia de que la guardería también brindaba ese servicio. Todas las actividades realizadas se grabaron en DVD y se entregó una copia a la guardería. Siempre el DVD está a disposición de los padres.

c) Las actividades festivas se grabaron en videos a favor de la guardería. Era ordinario que se celebraran en el lugar fiestas de cumpleaños y de otra índole (fin de curso, día de los niños, etc.), sin embargo la propietaria no tenía constancia de las celebraciones. Las grabaciones de video y los DVD tienen un alto precio para el ciudadano común cubano.

d) Si se detectan necesidades tales como carencia de productos de aseo o alimentos por problemas económicos u olvido de algún padre, lo entregábamos sin previo aviso y de la manera más natural posible. El bienestar de los infantes es la piedra angular del trabajo de ACDEI. Incluso intervenimos cuando falta el pago de la cuota de algún menor. La explicación que brindamos es que si el niño causa baja se pierde todo el trabajo pedagógico realizado.

e) En todo momento mostramos el máximo interés y apoyo en que la guardería ofrezca el mejor servicio posible. En realidad hacemos que se cumpla la Convención de los Derechos del Niño. Estas regulaciones internacionales no son aplicadas conscientemente, aunque existen carteles y propaganda gubernamental al respecto.

2. Enseñar de forma indirecta tanto a los propietarios como a la comunidad es una de las tantas maneras de ofrecer un servicio de guardería que cumpla, al menos, con algunos de los estándares internacionales. Es una labor ardua y precisa de tiempo. El actual servicio de guarderías privadas tiene poca experiencia profesional. En general en Cuba se utiliza mayormente el conocido “circulo infantil”, institución gubernamental mejor estructurada después de 1959 (Resolución 577 ,1980 y resolución 430, 1981).

### **Algunos Resultados Obtenidos por ACDEI con el Liderazgo Transformacional**

1. Los padres muestran mayor interés en cooperar desinteresadamente con la guardería. Antes de la intervención de ACDEI existía menos motivación. La propietaria y educadoras se sienten más estimuladas a mejorar sus condiciones de trabajo. Han solicitado a ACDEI una mayor frecuencia de clases.

2. La demanda del servicio de la guardería en estudio, en estos momentos es superior a lo esperado y no puede asimilar todas las solicitudes, basadas esencialmente en que el servicio es bueno y tiene además “una maestra”. En realidad son al menos dos, incluyendo al profesor de Educación Física.

3. Las clases de ACDEI desarrollan el aprendizaje de los infantes, pero se deberán realizar futuras investigaciones que evalúen objetivamente la eficacia de las mismas con respecto a las que propone el Ministerio de Educación. Las guarderías privadas pueden acceder al programa “Educa a tu hijo” que se imparte en las escuelas pero algún adulto tiene que responsabilizarse con llevar a los niños al centro y traerlos de vuelta a la guardería. En estas condiciones se dificulta la asistencia de los pequeños a las clases programadas, cuyos horarios no siempre son flexibles.

Nuestra pequeña ONG trabaja en la actualidad en un Proyecto llamado “ACDEI apoya a Guarderías Privadas” cuyos destinatarios son propietarios de guarderías, educadores y empleados que laboran con ellos, padres y familias de los niños y niñas. Prepara a los maestros y cuidadores no calificados instruyéndolos en técnicas educativas modernas y en el conocimiento y empleo de la Convención de los Derechos del Niño. Además de educar a los infantes de la guardería, hacemos hincapié en explicar a los propietarios que su negocio provee un servicio muy importante, donde el costo inicial es relativamente bajo pero que se caracteriza por determinados aspectos que precisan ciertas habilidades y entrenamiento del personal. En particular se reitera que los beneficiarios del servicio (los párvulos) no pueden ser considerados como clientes sino como educandos. Niños que reciben continuos estímulos de su entorno se desenvuelven posteriormente con un mejor desarrollo físico, psico-social y cognoscitivo (Umayahara, M., 2003).

## Conclusiones

Alentar a los activistas pro democracia y otros actores de la sociedad civil a continuar creando espacios para la actividad cívica y expandir su alcance, pues ellos pueden ayudar a los ciudadanos ordinarios a tomar los pasos iniciales de elevar la esperanza de cambios positivos.

Para tener una sociedad civil activa se requieren organizaciones civiles exitosas. El éxito es posible incluso en medios hostiles si sus promotores se capacitan adecuadamente en los tipos de liderazgos y estructuras de las organizaciones eficientes.

Las teorías de contingencias hacen énfasis en factores situacionales, donde la eficacia del liderazgo depende de la situación. Las personas se convierten en líderes no solamente por sus rasgos personales, sino debido a los factores situacionales. La motivación y la capacidad de los seguidores son algunos de los factores que afectan las decisiones situacionales.

Cada organización de la sociedad civil puede utilizar determinado tipo de liderazgo pero las teorías de contingencias al hacer énfasis en factores situacionales, podrían ser muy útiles en el ambiente cubano actual, caracterizado por su dinamismo y hostilidad.

La teoría de contingencia de Fiedler ha ayudado al desarrollo de una organización educativa (ACDEI) pero la teoría transformacional de Bass y Leithwood permiten una relación líder-seguidor más efectiva en el ambiente cubano actual y en particular en entornos educativos.

La ONG ACDEI trabaja por proporcionar tanto a los infantes como a los educadores y cuidadores la enseñanza y entrenamiento necesarios según los estándares del MINED y la UNICEF. De continuar con esta línea de trabajo se espera que la articulación preescolar - primaria sea exitosa y por tanto el aprendizaje infantil mejore.

## Referencias

- ACCIÓN DE LAS ONG < <http://www.iepala.es/> > [consultado 1 sept. 2010]
- ANÓNIMO, (2010) Claves de la Organización Civil Exitosa. Documento en formato digital sin datos de impresión.
- BASS, B. (1985) Leadership and performance beyond expectations, N.Y. The Free Press. En Salazar, M.A, (2006) UNirevista vol. 1 No. 3: Julio, 2006 Pag. 5
- BERTRAM, T. AND PASCAL, C. (2002) Early Years Education: An International Perspective < [www.qca.org.uk](http://www.qca.org.uk) > [consultado enero 2010]
- BOTERO, FERNANDA, GRANADA HEYDER Y CAICEDO CARLOS (2010) Teoría de la Contingencia 1.ppt
- CEVALLOS, N, (2006) [www.fimcp.espol.edu.ec/estratcompetitiva.ppt](http://www.fimcp.espol.edu.ec/estratcompetitiva.ppt) > [consultado agosto 2011]
- CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO. Resolución 44/25. Asamblea General ONU, 20 noviembre de 1989. Entrada en vigor: 2 de septiembre de 1990.
- FIEDLER, F. E (1978) The contingency model and the dynamics of the leadership process. En [http: www. Monografias.com/trabajos 15/liderazgo](http://www.Monografias.com/trabajos15/liderazgo) [consultado agosto 2011]
- FREEDOM HOUSE, Informe Especial (2008) El Cambio en Cuba: Cómo ven los Ciudadanos el Futuro de su País.
- LEITHWOOD, K., JANTZI, D. & AITKEN, R. (2006). Making schools smarter (3rd. Edit.) Thousands Oaks, CA: Corwin
- MESA, D. (2010) Consideraciones sobre educación infantil en Cuba y Plaplipló. En [http: www. Monografias.com/trabajos](http://www.Monografias.com/trabajos)
- MINTZBERG, H. (1989) Diseño de Organizaciones Eficientes, El Ateneo, Argentina
- RESOLUCIÓN 430 (1981) Currículo Círculos Infantiles. MINED, Cuba
- RESOLUCIÓN 577 (1980) Reglamento para los Círculos Infantiles .MINED, Cuba

RIASCOS, J. A. (2004) Taller 1 Administración, Univ. Pontificia Bolivariana

RODRÍGUEZ, ANA C. Y TURÓN CARIDAD O. (2007). Articulación preescolar –primaria: recomendaciones al maestro; Revista Iberoamericana de Educación n.º 44/4 – 10 de noviembre de 2007

SALAZAR, M.A. (2006) UNIrevista vol. 1 No. 3: Julio, 2006

SMITH CYNTHIA M. Y LYNOTT M., (2006) Evaluación de redes sociedad civil y enseñanzas de Red Interamericana para la Democracia, Centro Sociedad Civil de Compañeros de las Américas

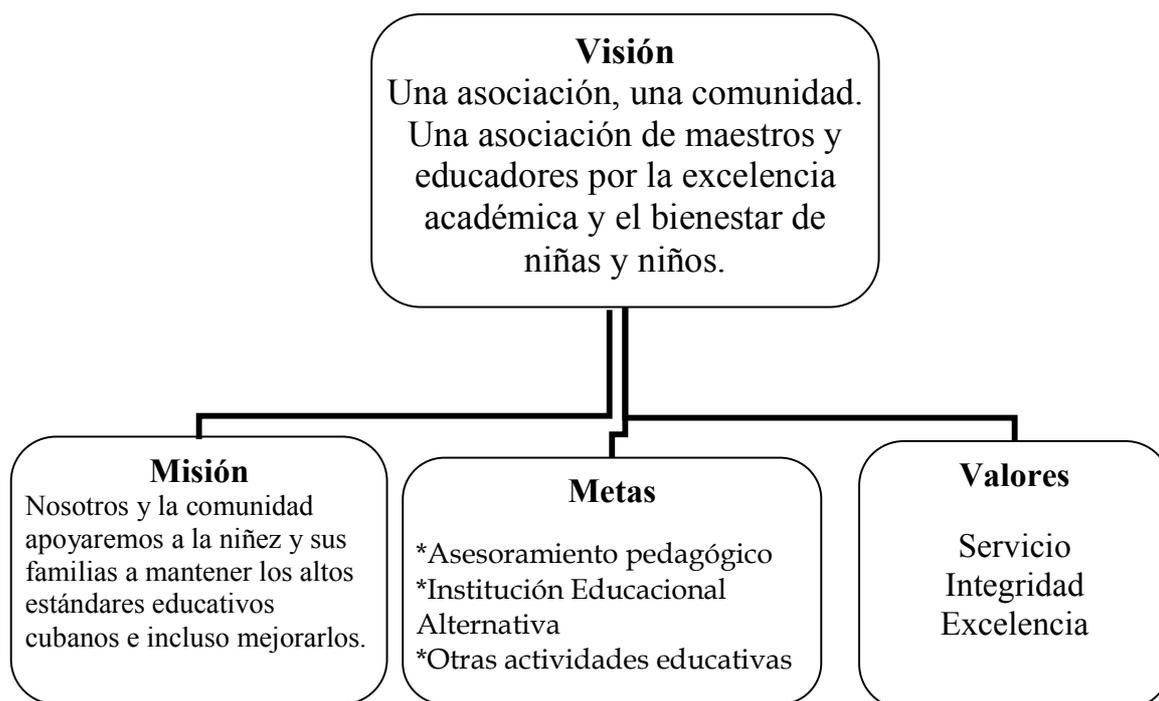
UMAYAHARA, MAMI, (2003) En búsqueda de la equidad y calidad de la educación de la primera infancia en América Latina. Informe Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC).

VENTURA DE JESÚS Y DÁVALOS, R. (2011). Matanzas busca a sus maestros, Granma 22 agosto. Edición Impresa

## APÉNDICES

<b>Cuadro I. Descripción de la Organización</b>	
Nombre	Asociación Cubana Para El Desarrollo de la Educación Infantil (ACDEI).
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicios de asesoramiento pedagógico y apoyo a los padres, tutores y familiares del infante</li> <li>• Brindar servicios de una Institución Educativa Alternativa de forma totalmente gratuita, sin ánimo de lucro.</li> <li>• La realización de cualquier otra actividad dentro del perfil de la profesión de educador y maestro.</li> </ul>
Localización	Calle Manuel Pruna No. 663 e/ Pedro Perna y Calzada de Luyanó, reparto Luyanó, municipio Diez de Octubre, provincia de La Habana.
Figura Legal	Asociación Educativa (Organización no Gubernamental).
Importancia Económica o Social	Centro Educativo de enseñanza pre-escolar y primaria.

**Cuadro II. Visión, Misión, Metas y Valores**  
**Asociación Cubana Para El Desarrollo de la Educación Infantil**  
**(ACDEI).**



## Cuadro III. Diagrama general y situación de la organización ACDEI, agosto de 2011

(Según propuesta de Cevallos N, [http:// www.fimcp.espol.edu.ec/estratCOMPETITIVA.ppt](http://www.fimcp.espol.edu.ec/estratCOMPETITIVA.ppt))

