

*INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
"Capitán. Silverio Blanco Núñez"*

*TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.  
MENCIÓN PREUNIVERSITARIO*

*TÍTULO: Actividades Metodológicas para perfeccionar el sistema de trabajo  
de la dirección provincial de educación en el desarrollo de las visitas.*



*AUTOR: Juan Ricardo Jiménez Quintero  
Profesor Auxiliar*

*TUTORA: MsC Carmen Alicia Rodríguez Casanova*

*SANCTI SPIRITUS  
2008*

**ANIVERSARIO 50 DEL TRIUNFO**

**DE LA REVOLUCIÓN**

## *PENSAMIENTO*

*Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos”.*

*José Martí en su discurso en Stock Hall el 21 de enero de 1880*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A mi esposa.*

*Por su sacrificio, constancia y dedicación en las responsabilidades del hogar y la familia, lo que me ha permitido dedicarme por entero al trabajo y al estudio. Por su aliento, inspiración y optimismo para triunfar en la vida.*

*A mis hijos*

*Por su comprensión del tiempo que no le he dedicado a su formación y desarrollo y por el estímulo que han representado para mi formación profesional.*

*A mis compañeros de trabajo*

*Por su aliento y estimulación para que este trabajo se haga realidad.*

*A mi tutora*

*Por la disposición, profesionalidad y esfuerzo dedicado en el asesoramiento del trabajo.*

## DEDICATORIA

*A mi esposa*

*Como premio a su anónima contribución para que pueda alcanzar un nuevo escalón profesional.*

*A mis hijos*

*Como testimonio de que estudiar es abrir nuevos caminos en la vida.*

*A la Revolución Cubana*

*Como gratificación de las posibilidades dadas a un hijo de campesino para ser hoy un profesional de la educación.*

## RESUMEN

El desarrollo de la educación cubana está sustentado por la evolución del proceso de dirección institucional, el cual en su perfeccionamiento continuo ha tenido al Sistema de Trabajo como el principal elemento científico de desarrollo, tomando como centro la atención al hombre como objeto y sujeto del proceso de dirección.

En esta investigación se sustenta teóricamente la aplicación del Sistema de Trabajo como subsistema del sistema de dirección del Ministerio de Educación en Cuba y se sistematiza la experiencia en su aplicación y perfeccionamiento en la Dirección Provincial de Educación desde su instauración en el curso 1997-1998. Esta experiencia está avalada por su presentación en cada curso escolar en el evento de base del Forum de Ciencia y Técnica y en el curso escolar 2002-2003 constituyó un resultado presentado en el Evento Internacional Pedagogía 2004.

La novedad científica está en las actividades emprendidas para perfeccionar la eficiencia de las visitas, que es el componente del sistema que más influye en el desarrollo, control y evaluación de la capacidad de dirección de los cuadros subordinados; propósito principal del Sistema de Trabajo.

Se emplearon métodos y técnicas e instrumentos de la investigación científica educacional, con una acción participante en el proceso de dirección a través del Sistema de Trabajo Integrado de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico, tomando como muestra los once miembros del consejo de dirección integrado.

Las acciones a desarrollar estarán en el campo del taller, la reunión metodológica, la consulta, la elaboración de documentos y la observación participante.

## ÍNDICE

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capitulo I</b>	<b>Fundamentos teórico-metodológicos que sustentan el Sistema de Trabajo</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Génesis del concepto sistema de trabajo</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1</b>	Requerimientos teórico-metodológicos del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación	<b>17</b>
<b>1.1.2</b>	Modelo del sistema de trabajo del Ministerio de Educación	<b>21</b>
<b>1.2</b>	Sistema de Trabajo Integrado de la provincia Sancti Spiritus	<b>25</b>
<b>1.3</b>	Vía de solución	<b>39</b>
<b>Capítulo II</b>	<b>Fundamentación de la vía de solución.</b>	<b>41</b>
<b>2.1</b>	Resultados del diagnóstico del estado actual de la eficiencia del sistema de trabajo.	<b>41</b>
<b>2.1.1</b>	Caracterización de la población y la muestra.	<b>41</b>
<b>2.1.2</b>	Descripción de los instrumentos aplicados en el diagnóstico	<b>42</b>
<b>2.1.3</b>	Análisis de los resultados del diagnóstico por dimensiones	<b>43</b>
<b>2.1.4</b>	Regularidades derivadas del diagnóstico	<b>49</b>
<b>2.2</b>	Presentación de las actividades metodológicas	<b>51</b>
<b>2.2.1</b>	Fundamentación	<b>51</b>
<b>2.2.2</b>	Descripción de las actividades metodológicas	<b>52</b>
<b>2.3</b>	Descripción de los resultados experimentales	<b>66</b>
<b>Conclusiones</b>		<b>71</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>72</b>
<b>Anexos</b>		<b>78</b>

## INTRODUCCIÓN

En América Latina durante la década de los años 1990 se produjo un paulatino proceso de toma de conciencia acerca de la necesidad de perfeccionar los sistemas de dirección y la actividad profesional de los dirigentes de la Educación, para resolver el problema del desarrollo educacional. En la primera etapa predominó la creencia de que la solución se encontraba en la escuela y en la capacidad de dirigirla como una empresa, en 1994 se insistía en que "**(...) Las instituciones educativas deben ser conducidas a la luz de los aportes de las ciencias administrativas**" (Tolentino, J.. *Epistemología y Paradigmas para la Administración de las Escuelas*. Revista Mexicana de Pedagogía. Año VII. No. 32. México, 1994: 26.).

Después de 1995 que se celebró la V Conferencia Iberoamericana de Educación en Bariloche Argentina, se avanzó hacia la idea de que la solución requería además, el perfeccionamiento de los sistemas de dirección de la Educación, la profesionalización de las estructuras de mando y el mejoramiento del desempeño de sus integrantes.

Sin embargo en Cuba estas Ideas habían madurado mucho antes, como consecuencia de la crítica situación económica en la que se encontró el país, a partir de 1990 como consecuencia de la desintegración de la URSS, el derrumbe del Sistema Socialista Mundial así como la agudización del criminal bloqueo mantenido por los Estados Unidos sobre Cuba, iniciándose el llamado "Período Especial" en el desarrollo histórico de nuestra Revolución, lo que obligó al país a introducir cambios sustanciales en el Sistema Nacional de Educación, para garantizar el mantenimiento y desarrollo de los servicios educativos, a pesar de las carencias materiales y financieras. En tales condiciones no era posible que el Ministerio de Educación mantuviera el grado de centralización que hasta entonces lo había distinguido para lograr la necesaria relación armónica entre la unidad y la diversidad, entre la masividad y la calidad de sus servicios. Se comenzó a perfeccionar el **sistema de dirección** del organismo de forma vertical introduciendo cambios en sus subsistemas normativo, de gobierno, organizativo, tecnológico y de interacción con el medio, sin embargo el antiguo **Sistema de Trabajo** no sufrió modificaciones significativas hasta el curso escolar 1997-1998 en que se comenzó a aplicar un nuevo sistema como forma de organizar las acciones de dirección, así como del propio proceso de perfeccionamiento de los principios de la

integración de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico. Esto ha condicionado que en nuestros directivos se haya desarrollado la capacidad para dirigir a través de un **Sistema de Trabajo**, sin embargo aún existen insuficiencias en el sistema de actividades para atender el desarrollo de la capacidad de dirección de las estructuras subordinadas, principalmente a través de las visitas.

Como ejemplos de estas insuficiencias tenemos, la influencia sobre las estructuras subordinadas aún carece de integralidad, en lo que determina no haberse logrado conformar comisiones con composición de funcionarios fijos por municipios y por falta de precisión en la definición de las misiones, tanto a nivel general por los jefes de comisiones como a nivel de enseñanza y facultad por los subdirectores y decanos, le falta efectividad a las actividades de preparación y en ocasiones se violan pasos de los establecidos en el sistema.

Se incumple en la tercera etapa del sistema, relacionado con el análisis de las regularidades de las visitas realizadas como punto de partida para evaluar el desempeño profesional y la capacidad de dirección de los cuadros y funcionarios, esto implica que no es sistemático el análisis de las regularidades de las visitas en los órganos de dirección y solo en ocasiones se trata en la reunión con directores municipales y de centros provinciales.

Esta situación determina identificar el siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO**:

¿Cómo elevar la efectividad del sistema de trabajo integrado en la realización de las visitas?

Para la solución del problema tomamos como **OBJETO**: El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación en Cuba.

Como **CAMPO DE ACCIÓN** adoptamos: El Sistema de Trabajo Integrado de la provincia Sancti Spíritus.

El sistema de trabajo integrado, **es el subsistema del sistema de dirección, esencialmente integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen,**

**los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que se utilizan para optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema integrado Dirección Provincial de Educación-Instituto Superior Pedagógico.** (Alonso Rodríguez S. Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa. Material Básico Curso 4: *El Sistema de Dirección de la Institución Educativa*. IPLAC. 2003: 7)

Nos proponemos el siguiente **OBJETIVO:** Proponer actividades metodológicas que contribuyan a elevar la efectividad del sistema de trabajo integrado en la realización de las visitas.

Para que este objetivo alcance relevancia práctica se debe encontrar respuesta a las **PREGUNTAS CIENTÍFICAS** que a continuación se formulan:

- 1- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos acerca del sistema de trabajo como componente de la dirección científica educacional?
- 2- ¿Cuál es el estado actual de efectividad del sistema de trabajo integrado de la provincia Sancti Spiritus en la realización de las visitas?
- 3- ¿Que actividades metodológicas desarrollar para elevar la efectividad del sistema de trabajo integrado en la realización de las visitas?
- 4- ¿En qué medida las actividades metodológicas desarrolladas elevan la efectividad del sistema de trabajo integrado en la realización de las visitas?

Para solucionar el problema planteado, cumplir con el objetivo y obtener nuevos conocimientos se desarrollan las siguientes **TAREAS CIENTÍFICAS:**

- 1- Determinar los principios teóricos y metodológicos de la dirección científica educacional que sustentan el sistema de trabajo integrado.

2- Analizar y diagnosticar el sistema de trabajo integrado caracterizando su efectividad en la realización de las visitas.

3- Aplicar un conjunto de actividades metodológicas que posibiliten elevar la efectividad del sistema de trabajo integrado en la realización de las visitas.

4- Evaluar el resultado de la aplicación del conjunto de actividades metodológicas a través de la elevación de la efectividad de las visitas, como componente del sistema de trabajo integrado.

**Variable Independiente:** Conjunto de actividades metodológicas.

**Variable dependiente:** Nivel de efectividad del sistema de trabajo integrado en la realización de las visitas

Definición de términos:

### **INTEGRACIÓN**

Es la clara delimitación de funciones y responsabilidades entre partes que actúan en unidad.

### **SISTEMA DE TRABAJO**

Es la forma de cumplir el sistema de objetivos de la institución.

### **EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE TRABAJO**

Es el logro de la armonización de las acciones de las estructuras superiores sobre las inferiores para atender la superación de la capacidad de dirección del hombre considerándolo como objeto y sujeto del proceso de dirección.

### **ACTIVIDADES.**

En esta investigación lo constituye un conjunto de actividades metodológicas, como modelación del sistema de trabajo, elaboración de documentos, talleres, reuniones metodológicas, etc que contribuyan a perfeccionar la realización de las visitas como parte de

la labor de dirección integrada Dirección Provincial de Educación-Instituto Superior Pedagógico.

.

### **CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

Conjunto de habilidades y cualidades que son inherentes a los directivos.

Se entiende por capacidad de dirección:

- en el plano objetivo: Cómo potenciar el uso de los recursos materiales con que se cuenta (humanos, financieros y técnicos).

Cómo integrar para ganar espacio de tiempo.

- en el plano subjetivo: Nivel de preparación teórico-práctico en principios, métodos, estilos y técnicas de dirección.

Para evaluar las manifestaciones que revelan el sentido práctico de la variable dependiente se realiza su **definición operacional**. Para ello se toma en consideración documentos rectores del trabajo educacional, elementos teóricos presentes en la literatura referente al tema, los criterios derivados de la experiencia de trabajo, así como los criterios de personas que han investigado en este campo.

La **operacionalización** se subdivide en **dimensiones** con sus respectivos **indicadores** cualitativos.

#### **Cognitiva:**

##### 1- Capacidad de dirección

1.1 Nivel de conocimientos técnico-científico acerca de la actividad que dirige y de los recursos materiales y humanos.

1.2 Habilidad para aplicar el diagnóstico, la demostración y el control en el proceso de dirección.

1.3 Eficacia de los métodos de dirección.

#### **Actitudinal:**

##### 2- Estilo de dirección

2.1 La correcta toma de decisiones mediante la optimización.

2.2 Aplicación de la línea de mando.

2.3 Promoción de un modo de dirección participativo y democrático.

**Procedimental:**

3- Integración

3.1 Funciones de la Dirección Provincial de Educación y del Instituto Superior Pedagógico en las visitas a los municipios.

3.2 Correcta composición de los equipos de visita.

3.3 Presencia de fines, objetivos y prioridades comunes en las visitas.

4- Efectividad de las visitas según el sistema de trabajo

4.1 Organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas en la primera etapa del sistema de trabajo.

4.2 Desarrollo de las visitas de ayuda metodológica e inspección en la segunda etapa del sistema de trabajo.

4.3 Análisis de los resultados de las visitas, evaluación de la capacidad de dirección de los participantes y actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales.

5- Tratamiento de las visitas en los órganos de dirección

5.1 Aprobación de los programas de visitas en los órganos de dirección.

5.2 Análisis de los resultados de las visitas en los órganos de dirección.

5.3 Tratamiento a las regularidades de las visitas en la reunión con directores municipales y de centros provinciales.

En el orden metodológico se aplican los métodos de investigación empírica como, **diálogo con cuadros de dirección y metodólogos, la observación participante, la entrevista, la encuesta, el pre-experimento pedagógico**; estos permitieron diagnosticar los problemas funcionales que presenta el **Sistema de Trabajo**, estudiar la experiencia en su aplicación durante los cursos escolares transcurridos desde su implementación, principalmente a partir de la aplicación del principio de integración, así como valorar y evaluar los resultados del

trabajo realizado al respecto por la línea de mando y los cuadros de dirección de la estructura provincial.

Para completar el aseguramiento metodológico se aplican los siguientes métodos del nivel teórico:

**ANÁLITICO-SÍNTETICO**, en la sistematización de los principios teóricos y metodológicos de la dirección científica educacional que sustentan el sistema de trabajo y sus requisitos.

**INDUCTIVO-DEDUCTIVO**, en el diagnóstico del estado actual del sistema de trabajo que rige el funcionamiento integrado de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico, para extraer regularidades –particularmente las referidas a los requerimientos teóricos y metodológicos exigidos al diseño del sistema de trabajo para la realización de las visitas --, para diseñar el plan de acción y para elaborar las conclusiones.

**HISTÓRICO-LÓGICO**, para revelar la génesis del concepto “sistema de trabajo”, la evolución de su aplicación por el Ministerio de Educación y en particular en la provincia desde los inicios de su aplicación.

**ENFOQUE SISTÉMICO**, para el análisis de las relaciones más importantes entre las diferentes etapas y pasos del sistema de trabajo, que está formado por componentes que cumplen determinadas funciones y mantiene formas estables de interacción por etapas.

**MODELACIÓN**, para diseñar a partir del modelo actual de sistema de trabajo, una propuesta modificada del mismo y un sistema de acciones para elevar la efectividad de la labor de dirección a través del mismo.

**MATEMÁTICO**, para procesar estadísticamente con cálculo porcentual y tablas comparativas los resultados del diagnóstico de los indicadores y la validación de las acciones realizadas.

Por tratarse del sistema de trabajo integrado la **POBLACIÓN** incluye a los 17 integrantes del consejo de dirección integrado.

La selección de la **MUESTRA** responde a cuestiones prácticas, se basa en el criterio intencional, ya que los sujetos escogidos son los que están en el radio de acción de las funciones que desempeña el Asesor del Sistema de Trabajo de la Dirección Provincial de Educación: Directora Provincial, Subdirectores Provinciales docentes (5), Decanos (4) y el Jefe de Grupo de Inspección de la DPE.

Desde el punto de vista práctico, el principal aporte de esta investigación radica en lograr elevar la efectividad del **Sistema de Trabajo** de la provincia, favoreciendo la acción integrada en la solución de los principales problemas educacionales del territorio, empleando la vía visita que en su ejecución permite concretar en la práctica, el sistema de trabajo político-ideológico que desarrollan los cuadros, dirigentes y funcionarios; el sistema de trabajo metodológico de cada nivel de dirección sobre las estructuras que le están subordinadas; el sistema de investigación-acción científico-pedagógica que utilizan los cuadros para tomar decisiones de dirección; el proceso de dirección estratégica del desarrollo educacional de la provincia y en correspondencia con ella, la instrumentación de la dirección por objetivos en cada uno de sus niveles de dirección.

La actualidad del tema se manifiesta en el hecho de que aparece entre los objetivos estratégicos del Ministerio de Educación, como parte de la siguiente aspiración: ***“Potenciar la correcta influencia de las estructuras de dirección sobre las escuelas a partir del perfeccionamiento de la aplicación del SISTEMA DE TRABAJO en todos los niveles del MINED.”***(MINED (2000). “Objetivos Estratégicos hasta el curso escolar 2003-04.” Impresión ligera. Ministerio de Educación. Ciudad de La Habana, Cuba: 14).

En función de este objetivo, el tema ha sido reorientado como prioridad del trabajo educacional, en las Reuniones Preparatorias de cada curso escolar. En la Resolución Ministerial 50/07 en su Anexo No1 Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2007-2008 en su objetivo 17 se establece, “Para el cumplimiento de los

objetivos prioritizados debe precisarse en cada nivel la responsabilidad individual de metodólogos, funcionarios, dirigentes, docentes y alumnos, en la ejecución eficiente de las tareas que se precisen, debiendo someterse a una evaluación permanente el desempeño personal.

Esta tesis tiene la siguiente estructura:

Introducción: destinada a los aspectos más generales y contiene los diseños teórico y metodológicos, así mismo la definición de términos.

Dos capítulos; el primero dedicado a sustentar teóricamente el objeto de estudio y el campo de acción y el segundo a diagnosticar el problema, fundamentar la vía de solución y a describir los resultados experimentales. Además contiene las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y el cuerpo de anexos.

## **CAPITULO 1: Fundamentos teórico-metodológicos que sustentan el Sistema de Trabajo.**

En este capítulo, se abordan la génesis del concepto de sistema de trabajo en el contexto universal y en Cuba, los requerimientos teórico-metodológicos del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación y se aborda una sistematización de su perfeccionamiento en la provincia Sancti Spiritus desde el curso 1997-1998 hasta la fecha.

### **1.1 Génesis del concepto Sistema de Trabajo.**

#### **En el contexto universal.**

Carlos Marx reveló que la dirección “es un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de producción social, ya que, todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales.” (Marx, Carlos, 1965: Tomo I 286)

Sobre la dirección Omarov, A M expresa que “la dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad.” (Omarov, A M, 1977: 5)

En la esfera de la dirección, lo que hoy se denomina **sistema de trabajo**, surgió a principios del siglo XX, cuando el desarrollo de la Revolución Científico Técnica planteó la necesidad de concebir y aplicar una concepción teóricamente estructurada para forzar y reforzar en las relaciones entre dirigentes y dirigidos, el desarrollo natural del fenómeno objetivo que Carlos Marx había definido de la siguiente manera: “La forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados, se llama COOPERACIÓN.”

Corresponde a Vladímir Ilich Lenin el mérito histórico de haber sido el primero en utilizar el término e insistir en la necesidad de que “...se pensara en el sistema de trabajo...” porque “... La ausencia de trabajo coordinado de los diversos departamentos es uno de los mayores males que entorpecen la edificación económica. (Afanesev, VG, s/f: 155). Bajo su dirección, entre 1917 y 1924, se diseñó e implementó el “Sistema de Trabajo del Estado Soviético” caracterizado por la aplicación de los conocidos “principios leninistas de dirección”.

En la literatura de los países capitalistas, la primera referencia textual del término “sistema de trabajo” aparece en la obra de Keith Davis y John W. Newstrom, “El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional”, publicada por primera vez en 1980, en la cual dedican un epígrafe al tema “El sistema de trabajo y las personas”.

La evolución histórica del término, tanto en los países capitalistas como en los socialistas, constituye un proceso dialéctico en el que --en la medida en que aparecen sistemas de dirección más complejos--, se conciben y aplican **sistemas de trabajo** mejor estructurados, cada uno de los cuales niega al anterior, tomando de él los elementos positivos y enriqueciéndolo con nuevos aportes. De este modo, el proceso ha ido creando una serie continua de exigencias generales que --consciente o inconscientemente--, se han tenido en cuenta en la modelación de cada nuevo sistema de trabajo.

De manera general, el concepto **sistema de trabajo** puede ser definido como el subsistema del **sistema de dirección**, esencialmente integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección; Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema.

Consiguientemente, la existencia y actuación del **sistema de trabajo** en un **sistema de dirección** se puede determinar por la presencia --al menos-- de uno de los tres indicadores siguientes:

1. El funcionamiento del sistema de dirección constituye un sistema en sí mismo, en toda la extensión del término.
2. Se planifican, organizan, regulan y controlan no sólo las tareas y actividades propias del trabajo, sino también los modos de actuación, las relaciones e interacciones entre los órganos estructurales y funcionales, así como entre los dirigentes y los dirigidos.
3. Se utilizan vías para analizar, estimular, evaluar y modificar la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

### **Evolución histórica del sistema de trabajo en la dirección educacional cubana**

Desde los tiempos más remotos de nuestra Historia y hasta la primera mitad del siglo XIX, en Cuba, la educación de las nuevas generaciones fue un proceso dirigido por los propios educadores, prácticamente sin la intervención directa de otras personas naturales o jurídicas. Como afirma Gaspar García Galló durante los siglos XVI y XVII "(...) El peso fundamental no recayó en las formas escolares, sino en la coerción que ejercían los individuos, las instituciones y las actividades políticas, jurídicas, económicas y religiosas, que se completaban con las expresiones del arte popular, la recreación y las costumbres de la llamada "conciencia común", entre ellas, las creencias y las supersticiones"(García Galló, Gaspar J, 1978: 8)

El **sistema de dirección** de la Iglesia Católica fue **el primer intento** y el más efectivo de los que se propuso tomar las riendas de la Educación en el continente recién descubierto.

**El segundo intento** de regular la Educación desde un **sistema de dirección** externo a ella, fue escenificado por la Corona Española, prueba de ello es que desde el 20 de diciembre de 1503, la Reina Isabel de Castilla firmó lo que puede considerarse la primera "legislación para la dirección de la Educación" que se conoció en nuestro país: La "Provisión Real Para Que Los Indios De La Española Sirvan a Los Cristianos", a partir de la cual se creó el llamado "**Sistema de Encomiendas**"(Pichardo, Hortensia, 1977:Tomo I 45-47).

**El tercer intento** de regir la Educación desde un **sistema de dirección** externo a ella apareció en una institución social: La "Sociedad Patriótica de La Habana" (Sociedad Económica de Amigos del País), aprobada por la Real Orden del 15 de noviembre de 1792 y constituida en La Habana el 9 de enero de 1793.; (Buenavilla Recio, Rolando y otros, 1995: 19).

En 1842 el Estado Español aprobó el "Plan de Instrucción Pública para la Isla de Cuba y Puerto Rico" y –para dirigir su implementación— en febrero del propio año publicó la Orden Real que establecía la creación del primer **sistema de dirección de la educación** creado en nuestro país: La llamada “**Inspección de Estudios**”. (Buenavilla Recio, Rolando y otros, 1995: 44).

Por tanto, la **inspección escolar** constituyó la forma esencial en que el sistema organizativo de la inspección de estudios ejerció el poder. En consecuencia, no pasó de ser el **sistema de gobierno** y el mecanismo represivo de este primer sistema de dirección de la educación.

Sin embargo, este sistema de dirección de la educación no tuvo –ni podía tener-- un **sistema de trabajo** para tales efectos, lo cual se explica por tres razones fundamentales:

- En primer lugar, porque no fue creado para lograr que los dirigentes educacionales cooperaran con los docentes en la dirección del proceso docente-educativo, sino para que los obligaran a cooperar con el Gobierno Militar de la Isla en la defensa del régimen colonial.
- En segundo lugar, porque en correspondencia con este fin, los modos de actuación, las actitudes y proyecciones que exigía a los educadores, no tenían su determinación ni en el carácter ni en el contenido de las actividades pedagógicas que ellos realizaban, sino en el enfoque ideopolítico con que debían desarrollarse las mismas, en correspondencia con los intereses del régimen colonialista.

- En tercer lugar, porque a los creadores de este sistema no les interesaba perfeccionar la labor pedagógica de los docentes, sino limitar la intencionalidad ideopolítica de sus acciones educativas.

El 1° de agosto de 1900 --apenas un año y medio después de haber iniciado EEUU la ocupación militar de la Isla de Cuba— en la Orden Militar No. 368, al proyectar el perfeccionamiento de la actividad inspectora, fueron capaces de partir del supuesto teórico de que los dirigentes educacionales de todos los niveles de dirección tenían el deber de **cooperar** con los maestros en la dirección del proceso docente-educativo y capacitarlos en el propio ejercicio de sus funciones. De este modo apareció el primer rasgo característico que acusa la existencia de un **sistema de trabajo**: El funcionamiento del **sistema de dirección** constituye un sistema en sí mismo, en toda la extensión del término.

La Secretaría de Instrucción Pública creada por los norteamericanos llegó a ser un **sistema de dirección de la educación** tan sólido que su estructura se mantuvo prácticamente intacta hasta 1909. Por tanto, el **sistema de trabajo** de la Secretaría de Instrucción Pública, nunca llegó a ser objeto de investigación ni de análisis teórico.

**El cuarto sistema de dirección** que conoció la Educación Cubana durante la República Mediatizada, nació con el Decreto Ley No. 2866, del 10 de octubre de 1940 y se denominó **Ministerio de Educación**, en correspondencia con lo establecido en la Constitución aprobada en el propio año.

Entre las ideas que se divulgaron entonces descuellan, las de Martín Rodríguez Vivanco, (Alonso, Sergio, 2002: Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas), quien revitalizó y desarrolló la inspección escolar, que había sido el sistema de trabajo de la Secretaría de Instrucción Pública creada por los norteamericanos, aunque nunca la denominó de esta manera. Partiendo de estos preceptos, Vivanco tiene el mérito histórico de haber sido el primero en desarrollar la concepción de que la inspección escolar y por tanto, la dirección educacional constituyen una actividad profesional, que se desarrolla sobre las siguientes bases:

- “Para que el director de escuelas secundarias sea un verdadero líder profesional tiene que llenar las necesidades, las posibilidades y deberes de la inspección en su misión orientadora y consejera de la docencia activa. Cualquiera que sea su preparación actual, como dice Briggs, tiene que aceptar el reto de aprender cómo mejorar a los profesores en ejercicio. Elevado por la nueva concepción de las responsabilidades del cargo a la difícil misión de guía y orientador educacional, no permitirá que sus compañeros del profesorado queden defraudados y carentes de dirección pedagógica que está obligado a ofrecerles”.
- “La dirección profesional se esfuerza por alcanzar ciertas metas ideales, que únicamente serán trazadas con acierto por los conocedores de los fines y propósitos de la educación, por los que se encuentren familiarizados con la filosofía pedagógica”.
- “Finalmente, entre las bases para la dirección profesional debemos incluir la necesidad de estudiar las condiciones de su propia escuela y de los elementos con que cuenta para la obra. El estudio de los profesores y sus necesidades, de los alumnos y sus problemas, del medio social en que actúa la escuela, de los medios materiales de la docencia, de las agencias que pueden representar factores positivos o negativos para la magna empresa de la educación”.

A partir del triunfo de la Revolución en enero del 1959 se inicia el proceso de desarticulación del viejo aparato estatal burgués y la creación de nuevas instituciones que permitieran ejercer el Gobierno Revolucionario, en correspondencia con lo establecido en la ley suprema de la República, se respetó la existencia del **Ministerio de Educación**, pero fue sometido a un proceso de reorganización estructural y funcional, esencialmente desarrollado entre 1959 y 1964 –aunque llegaría a tener carácter de perfeccionamiento permanente--, dictado por las transformaciones revolucionarias que se introducían en la práctica y desarrollado al ritmo en que se producían las mismas.

El primer **sistema de trabajo** que tuvo el Ministerio de Educación tras el triunfo de la Revolución surgió como negación dialéctica de su antecesor y se fue modelando,

remodelando e implementando durante estos años, en una investigación-acción que atravesó por tres etapas:

**La primera** tuvo lugar entre 1959 y 1960, asociada a la reorganización del Organismo y la descentralización de sus funciones administrativas. Entre 1961 y 1962, se abre una **segunda etapa** en el proceso de estructuración de su primer **sistema de trabajo**, esencialmente caracterizada por la participación de las organizaciones populares en la dirección de la Educación, la denominación de 1961 como “Año de la Educación”, la declaración del principio revolucionario “la educación es tarea de todos”, la promulgación de la Ley de Nacionalización de la Enseñanza y el conjunto de medidas revolucionarias tomadas en el campo de la Educación como expresiones concretas de tales formulaciones, particularmente el desarrollo de la Campaña de Alfabetización, constituyeron el marco en el que se desarrolló esta segunda etapa de estructuración del **sistema de trabajo del Ministerio de Educación**; marcada por la operatividad con que se conformó y funcionó una estructura organizativa y de dirección única para dirigir la campaña, que coordinaba, orientaba y controlaba el trabajo, pero delegaba en la provincia y el municipio la responsabilidad en la ejecución de las acciones alfabetizadoras.

A partir de 1962 se inició una nueva etapa de remodelación de todos los subsistemas del sistema de dirección de la educación, en la que el perfeccionamiento del **sistema de trabajo** del Organismo tuvo que ser objeto de atención especial, pues se imponía la necesidad de diseñar mecanismos y modos de actuación que permitieran a los cuadros del Ministerio de Educación dirigir no sólo el desarrollo educacional del país, sino también la participación de las masas en su dirección.

La concepción del segundo **sistema de trabajo** que se conoció tras el triunfo de la Revolución, se inició cuando en el propio Organismo Central algunos especialistas en Teoría de la Dirección se apresuraron en reconocer y recomendar: " ...hemos de comprender que conjuntamente con el tránsito hacia el nuevo contenido y estructura de la educación, debemos abordar también la transición que va de una forma ya envejecida de dirección o

administración a una nueva forma, más racional, más científica de dirección escolar."(Conrado, Diosdado y Pérez, Celia, 1976: 40)

En el marco del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, al calor de las democráticas discusiones en torno a la calidad educacional que provocó el llamamiento al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba, la Dirección del Ministerio de Educación tomó conciencia de la necesidad de revolucionar los modos de actuación de las estructuras de dirección sobre la base, comienza así la historia del diseño e implementación del **tercer sistema de trabajo** tras el triunfo de la Revolución.

### **1.1.1 Requerimientos teórico-metodológicos del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.**

Principios fundamentales:

1. Está constituido por un conjunto de elementos interrelacionados, cuyas relaciones e interacciones funcionales afectan el comportamiento del todo y generen una nueva cualidad integradora, que ninguna de sus partes pueda ofrecer de manera aislada y que, además, no se reduzca a la suma de las propiedades de todos sus componentes.
2. Formar parte del sistema de dirección del Organismo, constituyendo en el mismo:
  - el proceso a través de cual se dirige el desarrollo de recíprocas relaciones de subordinación y cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como entre las estructuras dirigentes y dirigidas.
  - el proceso a través del cual se sistematiza el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.
3. Satisfacer las exigencias planteadas hasta hoy por la evolución histórica de los sistemas de trabajo en la esfera de la dirección, entre las que están:
  - Ser concebido como un proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos.
  - Contemplar el adiestramiento de los trabajadores por parte de los dirigentes.

- Generar una estructura funcional en la organización, determinada por la especialización en tareas, tanto entre dirigentes como entre dirigidos.
- Proporcionar un grupo de preceptos, instrucciones, normas o reglas de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la autoridad, capaces de regir la conducta de los dirigentes en sus relaciones con los dirigidos en toda la organización.
- Utilizar la capacidad de demostración y la ejemplaridad de los dirigentes, tanto en el adiestramiento para el ejercicio de las tareas específicas en el puesto de trabajo, como en la capacitación para participar en la toma de decisiones.
- Lograr que el trabajo resulte “verdaderamente significativo”, tanto para los dirigentes de las diferentes estructuras de dirección, como para los trabajadores, liberando el ingenio y la creatividad.
- Centrar la atención no sólo en los problemas tecnológicos que presenta el trabajo, sino también en los problemas y las necesidades del hombre, relacionadas con su realización social, profesional y personal.
- Posibilitar que los dirigentes compartan el poder con quienes están capacitados y tienen competencias para realizarlo.
- Propiciar que el sistema de interacción entre dirigentes y dirigidos se desarrolle como un proceso de aprendizaje individual y colectivo, en el que los dirigentes, a la vez que cumplen sus funciones, puedan investigar científicamente las necesidades y posibilidades de aprendizaje existentes en la organización y, en correspondencia con ello, modificar los modos de actuación de sus subordinados.

4. Satisfacer las siguientes exigencias planteadas hasta hoy por la evolución histórica de los sistemas de trabajo en la esfera de la dirección educacional cubana:

- La proyección hacia el futuro: El sistema de trabajo se diseña pensando en los modos de actuación que se quieren sistematizar y en los objetivos que se quieren alcanzar con su utilización.
- El carácter metódico: El sistema se diseña a partir de un método o procedimiento que permita definir modos de actuación y se complementa con otros que se puedan aplicar observando los mismos.
- La significación profesional: El sistema se concibe y aplica como un conjunto de modos

de actuación profesional en la gestión de dirección, encaminados a propiciar el desarrollo profesional de todo el personal que interactúa en el mismo.

- La orientación ideopolítica de los modos de actuación de los cuadros y docentes.
- La correspondencia temporal de los procesos de diseño e implementación del sistema, y la retroalimentación mutua de los mismos a partir de las experiencias acumuladas en su aplicación.
- La conjugación de la delegación de autoridad y la rendición de cuentas en el propio desarrollo de las relaciones e interacciones entre dirigentes y dirigidos, ya sean individuos, órganos estructurales o niveles de dirección.
  - La delimitación de las funciones administrativas y técnico-metodológicas respecto al trabajo a realizar, fundamentalmente entre los órganos de gobierno y los centros docentes.
- La conjugación de la cooperación en la dirección técnico- metodológica del proceso docente-educativo con la inspección, tanto de su desarrollo como de sus resultados concretos.
- La correspondencia con las ideas pedagógicas y de dirección más avanzadas de la época, así como la constante aplicación y desarrollo de las mismas a través del propio funcionamiento del sistema.
- La participación de los órganos representativos de las masas populares en los procesos de dirección y ejecución del desarrollo educacional.
- El enfrentamiento al burocratismo, el esquematismo y la alienación como tendencias negativas que pueden surgir en el sistema.
- La fundamentación científico-pedagógica de las decisiones estratégicas.

5. Tener un carácter eminentemente pedagógico, para lo cual debe propiciar la definición de actividades interactivas, objetivos formativos, métodos, valores, modos de actuación y funcionamiento que permitan la formación de la personalidad y el desarrollo profesional de dirigentes y dirigidos, en la propia práctica laboral y en el propio desarrollo de sus relaciones de subordinación recíproca, a partir de los principios y leyes de las Ciencias Pedagógicas.

6. Lograr que los dirigentes y cuadros en todos los niveles de dirección, conviertan su actividad de dirección en una actividad pedagógica profesional de dirección, induciéndolos a

fundamentar las decisiones que adoptan en el ejercicio de las funciones de dirección, a partir de los resultados del trabajo técnico–metodológico y científico–pedagógico que se desarrolla bajo su mando; así como a aplicar los conocimientos, principios y leyes de las Ciencias Pedagógicas en el desarrollo de las relaciones e interacciones que establecen con sus subordinados directos.

### **1.1. 2 Modelo del sistema de trabajo del Ministerio de Educación.**

El **sistema de trabajo** como forma de cumplir el sistema de objetivos de una institución, logra que la actividad de dirección se desarrolle utilizando modos de actuación y funcionamiento que permitan:

1. Tomar decisiones político-administrativas y ejercer las funciones tradicionales de dirección, a partir de los resultados del trabajo docente-educativo, técnico-metodológico y científico-pedagógico.
2. Aplicar los conocimientos, principios y leyes de las Ciencias Pedagógicas al desarrollo de las relaciones recíprocas de subordinación y cooperación que se establecen entre dirigentes y dirigidos bajo su radio de acción.
3. Propiciar en este mismo proceso el desarrollo de la personalidad y la profesionalidad de todos los educadores, funcionarios y cuadros bajo su mando.
- 4- La estructura interna del sistema de trabajo, dada en los subsistemas generales que lo conforman, asociados al ejercicio de las funciones generales de dirección en el desarrollo de las relaciones de subordinación y colaboración entre dirigentes y dirigidos son:

- El **subsistema organizativo**, integrado por el sistema de reuniones, encuentros y despachos que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a la instrumentación progresiva de las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección y –a la vez--, fomentar la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la toma de decisiones en el más alto nivel.
- El **subsistema de planificación**, integrado por el sistema de planes que permiten subordinar la actuación de todos los cuadros, funcionarios y docentes al logro de los objetivos que el Consejo de Dirección se propone alcanzar durante el desarrollo del sistema de visitas a las instancias subordinadas y –al mismo tiempo—, fomentar la

cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la planificación de las acciones estratégicas que se deben realizar en el próximo ciclo del sistema de visitas.

- El **subsistema de control**, integrado por las formas de control que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a las políticas trazadas por el Consejo de Dirección y –paralelamente–, fomentar la cooperación entre ellos en el ejercicio de la supervisión, inspección o control de sus propios modos de actuación y de los resultados de su propio trabajo.
- El **subsistema de formación**, integrado por las formas y métodos de capacitación que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a los lineamientos trazados para el desarrollo de la Política de Cuadros y –en igual medida—, fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de los procesos de selección, formación, promoción, capacitación y evaluación de cuadros y reservas.
- El **subsistema tecnológico**, compuesto por el sistema de métodos, procedimientos y técnicas de dirección que permiten subordinar a todos los cuadros, funcionarios y docentes a la dinámica de trabajo trazada por el *sistema de dirección* y –al unísono—, fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de su *sistema de trabajo*.
- El **subsistema de información** de los cuadros, integrado por los mecanismos para el asiento de datos sobre modos de actuación y resultados del trabajo de los cuadros, funcionarios y docentes, que permiten subordinar la actuación de los mismos al cumplimiento de las indicaciones dadas para su autopreparación y superación profesional, mientras fomenta las relaciones de colaboración entre ellos en el seguimiento, control de cumplimiento, precisión y análisis sistémico de tales indicaciones.

En consecuencia, las etapas del modelo genérico se adoptaron en el sistema de trabajo del Ministerio de educación, con las siguientes denominaciones:

### **Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección.**

En esta etapa se analizará el diagnóstico que se debía tener como fruto de todo el trabajo precedente, con el fin de iniciar la planificación del trabajo a realizar para resolver los problemas, dificultades y necesidades diagnosticadas.

Las acciones fundamentales son:

1. Planificación del trabajo a realizar.
2. Coordinación de las acciones a realizar.
3. Preparación del personal para la ejecución.
4. Organización de la ejecución.

### **Desarrollo de la capacidad de dirección.**

A partir del pronóstico, debe desarrollarse la planificación hasta el nivel de la coordinación de las acciones a realizar para que se materialicen los cambios pronosticados en el nivel de dirección inmediato inferior.

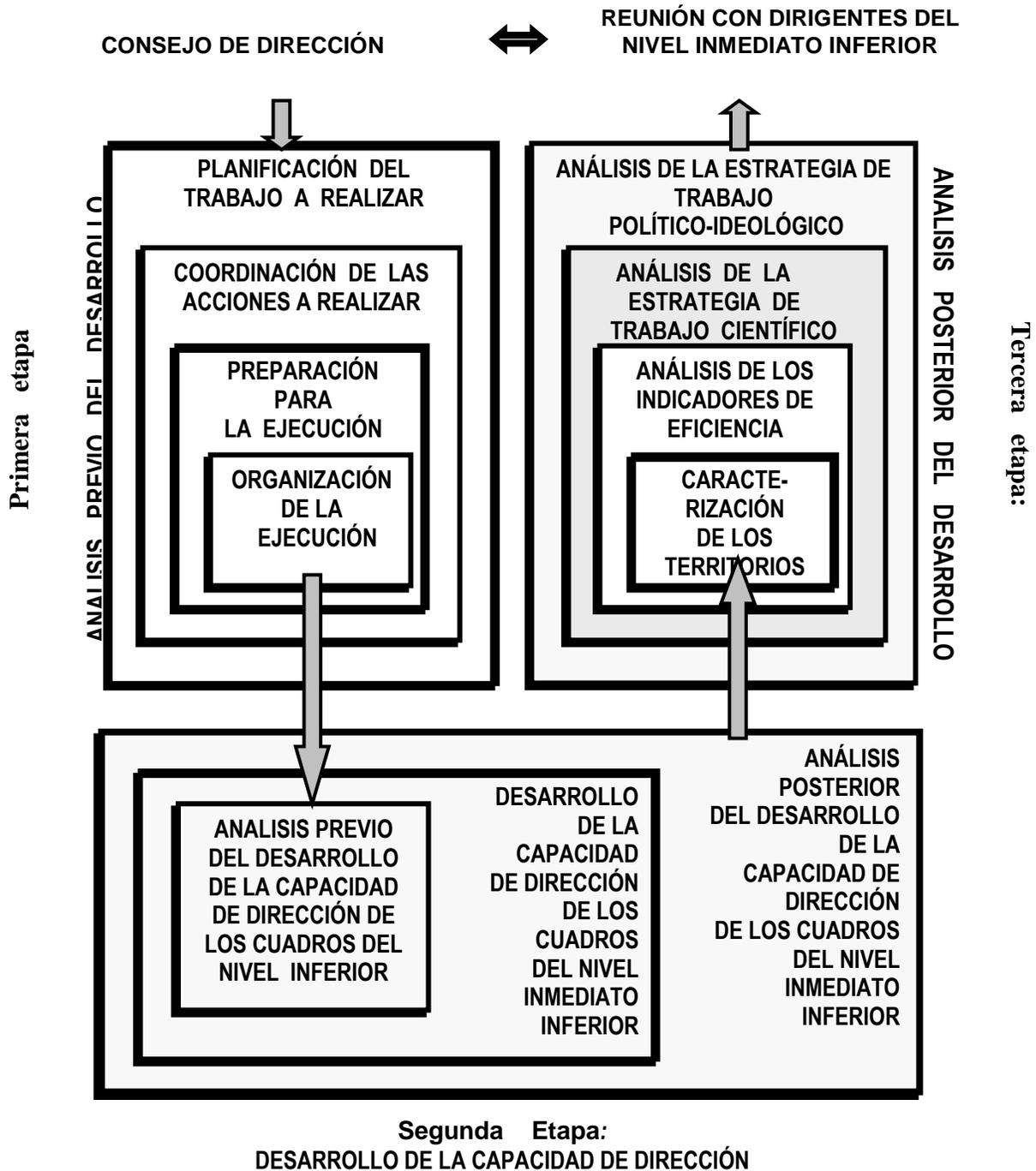
### **Análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección.**

En el tercer paso se determinarán los objetivos individuales que debía alcanzar cada cuadro y funcionario respecto a lo proyectado; pero lo realmente importante es evaluar si se les brindó la capacitación necesaria para lograrlos.

Las acciones fundamentales son:

1. Caracterización de los territorios
2. Análisis de los indicadores de eficiencia
3. Análisis de la estrategia de trabajo científico
4. Análisis de la estrategia de trabajo político-ideológico

# MODELO GENERAL DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED



## **1.2 Sistema de Trabajo Integrado de la provincia Sancti Spiritus**

### **Principios de la Integración Dirección Provincial de Educación-Instituto Superior Pedagógico.**

La integración Dirección Provincial de Educación-Instituto Superior Pedagógico tiene como fin armonizar la acción de las estructuras hacia el docente durante su formación de pre-grado, su superación de post-grado y el perfeccionamiento de su trabajo técnico-metodológico para garantizar que desarrolle de manera sistemática la labor político-ideológica sobre bases científicas.

Existe integración cuando:

1) La Dirección Provincial de Educación y las Direcciones Municipales de Educación asumen todas las funciones y responsabilidades relacionadas con la dirección, organización y funcionamiento general de las instituciones docentes; la creación de las condiciones necesarias para la formación integral de los estudiantes y el control de la calidad del trabajo educacional en su conjunto.

2) El Instituto Superior Pedagógico por su parte asume todas las funciones y responsabilidades relacionadas con la formación, superación, capacitación y desarrollo del personal docente y de cuadros, la investigación científica y la dirección del trabajo técnico-metodológico que se realiza en el territorio.

3) La influencia de ambos sobre la base tiene siempre carácter integral e integrador.

La Dirección Provincial de Educación y las Direcciones Municipales incidirán sobre la gestión de dirección y la organización escolar en su conjunto, viendo la escuela como un todo.

El Instituto Superior Pedagógico centrará su atención en la dirección del aprendizaje, a partir de la integración ínter materias tomando como base las asignaturas priorizadas los programas directores, para garantizar el desarrollo de habilidades, la formación de valores y convicciones revolucionarias en los estudiantes.

4) La principal premisa, condición y resultado de la integración es la unidad entre las partes

que se integran, dada en:

- la existencia de una **línea de mando** única en cada instancia.
- la existencia de un modelo para la toma de decisiones; la **optimización**.
- la presencia de fines, objetivos y prioridades comunes; los **objetivos priorizados**.
- la unidad de acciones que se planifican, organizan, regulan y controlan con un mismo **sistema de trabajo**.
- la utilización de un método de transformación de la realidad; el **diagnóstico, la demostración y el control**.

### **Modelo del sistema de trabajo integrado Dirección Provincial de Educación-Instituto Superior Pedagógico.**

La organización del trabajo integrado Dirección Provincial de Educación-Instituto Superior Pedagógico se comenzó a desarrollar mediante el principio del **Sistema de Trabajo** a partir del curso escolar 1997-1998, lo cual ha constituido un elemento fundamental para lo que se ha logrado en la integración de las acciones de dirección de ambas instituciones. Se concibió en su inicio un sistema para ocho semanas adecuándose al calendario escolar, lo que ha permitido que armonice con los sistemas de las Direcciones Municipales de Educación y los centros docentes, a fin de que se les de cumplimiento a las acciones de dirección en sus tres etapas fundamentales:

- Preparación de la capacidad de dirección.
- Desarrollo de la capacidad de dirección.
- Análisis posterior de la capacidad de dirección.

En este curso escolar el sistema incluyó los siguientes elementos:

- Banco de problemas.
- Objetivos de trabajo
- Propuesta de estructura de las Direcciones Municipales de Educación para el Trabajo Metodológico.
- Organización de la superación.
- Orientaciones para el diagnóstico y caracterización de la escuela.

- Orientaciones para la planificación del trabajo.
- Cronograma de visitas y su plan temático.
- Plan de acción por prioridades para el cumplimiento de los objetivos.
- Plan de temas del consejo de dirección.
- Sistema de Superación Político-ideológica.
- Organigrama del sistema de trabajo para 8 semanas.

Los principios de la organización del **Sistema de Trabajo** se han perfeccionando en cada año escolar, a partir de las experiencias en su aplicación y los propios avances en el proceso de integración y de la aplicación consecuente de las funciones de dirección indicada para cada una de las instituciones.

Para esta línea de perfeccionamiento se han tenido muy en cuenta los criterios de las estructuras de dirección inferiores, para lo cual se han realizado actividades metodológicas, intercambios de experiencias, etc.

En el curso 1998-1999 se perfeccionó el **Sistema de Trabajo** organizándose de la siguiente forma:

- 1) Estrategia de trabajo para el curso escolar.
  - Principales problemas y sus manifestaciones.
  - Prioridades y su plan de acción.
  - Organigrama del sistema de trabajo para cuatro semanas.
    - Organización de las visitas en 5 subsistemas.
- 2) Estrategia de capacitación de los cuadros.
- 3) Proyección del Trabajo Metodológico y de Superación.
- 4) Funciones del metodólogo integral y por áreas del conocimiento.
- 5) Planes de temas de las visitas y de los órganos de dirección.

Para el curso 1999-2000 al **Sistema de Trabajo** se le incluyó:

- Principios para la organización del Trabajo Metodológico en el municipio.
- Indicaciones para la aplicación de las comprobaciones de conocimientos a los estudiantes.
- Regulaciones para el funcionamiento de las Comisiones de Asignaturas.

- Sistema de Preparación Político-ideológica.
- Lineamientos para organizar la superación profesional.
- Segunda propuesta de estructura para las Direcciones Municipales de Educación.
- Organigrama del sistema de trabajo.

En el curso 2000-2001 se perfeccionó la articulación entre el **Sistema de Trabajo** de la provincia y el de los municipios y centros, que fue la principal barrera para la efectividad del sistema en el curso anterior, los principios fueron los siguientes:

- Al establecerse el sistema de trabajo del municipio y de los centros es inviolable la correspondencia entre la actividad del sistema indicada y la semana del mes.
- La superación de los docentes siempre se corresponderá con las semanas 2 y 4 del sistema de trabajo.
- La apertura y cierre del sistema en la provincia siempre se corresponderá con la semana 2 del sistema.
- La Dirección Municipal de Educación desarrollará su sistema de reuniones en la semana 4 del sistema.
- En los centros docentes la apertura del sistema será en la semana del mes que coincide con la semana 1 del sistema y el cierre del sistema en la semana 3.
- Los ciclos de visitas para todos los niveles de dirección abarcarán dos meses, excepto por la provincia en los meses de septiembre, junio y julio en que se visitarán los ocho municipios en cada mes. Las actividades de preparación y cierre de los ciclos de visitas, se realizarán de acuerdo a la periodicidad establecida en el documento correspondiente.
- El resto de los pasos del sistema de trabajo se reorganizarán en función de lograr una mayor coherencia con las etapas correspondientes del sistema, la planificación corriente mensual y considerando los días de la semana que menos actividades planifica el Consejo de la Administración.

En el año escolar 2001-2002 se introduce a través del **Sistema de Trabajo**, el perfeccionamiento del trabajo metodológico y de la actividad científica-investigativa, a través del desarrollo de la experiencia pedagógica de avanzada, con el objetivo de contribuir a la solución de los problemas de la educación en el territorio, partiendo de una actitud científica

para la aplicación del diagnóstico de los problemas y sus causas, así como la proyección, ejecución y evaluación de las estrategias encaminadas a su solución; se precisaron indicaciones y regulaciones sobre lo siguiente:

- Lineamientos para el Trabajo Metodológico como principio de dirección del proceso docente-educativo, exige el proceso de integración coordinado entre el Instituto Superior Pedagógico y las estructuras educacionales del territorio, por lo que resulta necesario establecer los lineamientos para elaborar la proyección de trabajo metodológico, la cual define el sistema de actividades que se debe ejecutar en los diferentes niveles de dirección con el objetivo de elevar la preparación político-ideológica, metodológica y científica de los cuadros, funcionarios y docentes para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente-educativo, con énfasis en la dirección del aprendizaje. Los pasos a seguir son: Determinación de las líneas y objetivos principales, Diseño del sistema de actividades, Planificación de las actividades metodológicas y conformación del plan metodológico, Evaluación del cumplimiento del plan de trabajo metodológico.

- Lineamientos para el desarrollo del trabajo de Ciencia e Innovación Tecnológica para el territorio, los cuales se sustentan en los siguientes principios:

1. Tomar como punto de partida el banco de problemas a cada nivel, considerando como la máxima prioridad: El Sistema de Trabajo político-ideológico y de formación de valores, la aplicación de los Programas Directores, la preparación de las estructuras de dirección y los docentes y el Programa Audiovisual y las actividades para elevar la cultura general integral de nuestros niños y jóvenes.
2. Los docentes del territorio desarrollarán las Experiencias Pedagógicas de Avanzada, con el objetivo de contribuir a la solución de los principales problemas en cada nivel de dirección.
3. La actividad científico-investigativa se concibe en un sistema que integran: Congreso de "Pedagogía", Forum de Ciencia y Técnica, la actividad de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores y las Brigadas Técnicas Juveniles, los eventos del CELAE y el CELEP.

4. Como formas de organización de la actividad científica-investigativa se adoptan, la Experiencia Pedagógica de Avanzada, los Proyectos inscriptos en el Plan Trienal de Ciencia e Innovación Tecnológica, las Tesis de Maestría y de Aspirante al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
5. El cumplimiento de los lineamientos se desarrollará a través de: las visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto e inspección, las reuniones metodológicas, la valoración semestral en el Consejo Científico y dos veces en el curso en el Consejo de Dirección Integrado y el desarrollo de un Taller Provincial de Generalización .

- Los lineamientos para la superación curricular de los cuadros del territorio, priorizando las estructuras municipales y los centros de referencia. El Departamento de Dirección Científica será el responsable de la coordinación de los cursos, en estrecha vinculación con los Decanos, Jefes de Enseñanzas y las Unidades de Cuadro.

El contenido abarcará: la preparación previa para el cargo, el sistema de trabajo de las estructuras de dirección y el diseño, organización y ejecución del sistema de trabajo metodológico.

Las modalidades de desarrollo serán, cursos, reuniones metodológicas y talleres, combinado con la reunión de personal adjunto, las visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto y especializadas y los talleres de intercambio de experiencias.

- Lineamientos para perfeccionar la dirección metodológica del proceso de enseñanza-aprendizaje, su objetivo esencial es organizar el trabajo de atención a los problemas de aprendizaje, a partir de un trabajo integrado y coherente de todas las estructuras de educación y el Instituto Superior Pedagógico en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que exige definir con precisión los espacios de trabajo colectivo y las funciones de ejecución y control de las acciones por parte de: las Facultades y Departamentos, los Equipos Multidisciplinarios e Interdisciplinarios y los Equipos Metodológicos.

Lo logrado en la concepción del **Sistema de Trabajo** para el curso escolar 2002-2003 nos permite llegar a una concepción de trabajo estable para varios cursos y buscar su

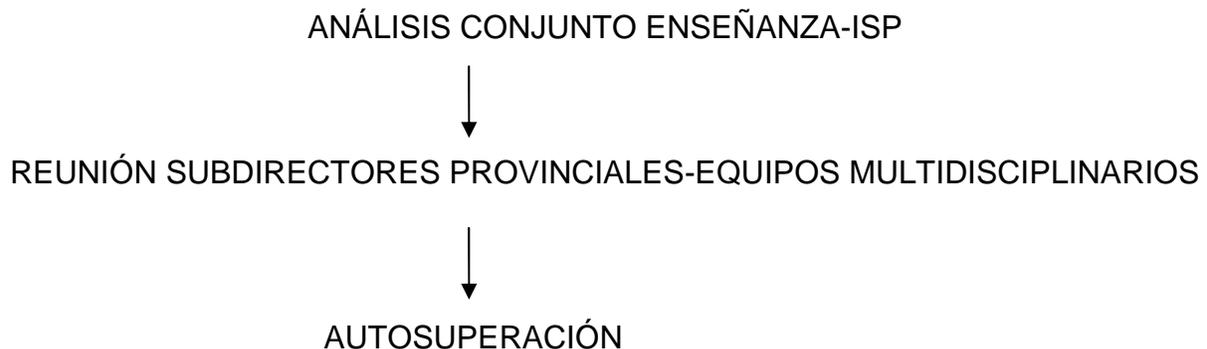
perfeccionamiento interno en cuanto a la eficacia de los diferentes pasos en cada etapa, principalmente en el análisis posterior de la capacidad de dirección y en el subsistema de planificación, las líneas principales están dirigidas a:

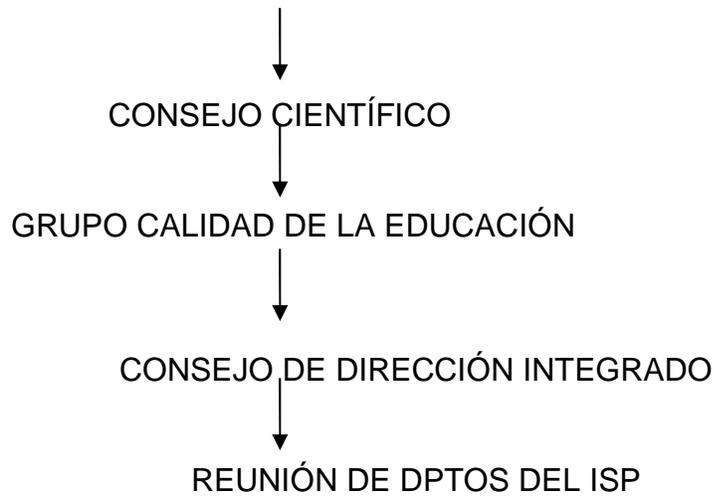
- Diferenciar mejor las visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto e inspección, las cuales pueden ejecutarse simultáneamente en dos municipios, integrando diferentes equipos de trabajo, empleando en los Entrenamiento Metodológico Conjunto los equipos multidisciplinarios, y en las inspecciones cuadros, funcionarios, metodólogos y docentes, del Instituto Superior Pedagógico, la Dirección Provincial de Educación , las Direcciones Municipales de Educación y los Centros Provinciales.

- Precisar más las acciones de cada etapa, ampliándose los escenarios de trabajo integrado en función de las transformaciones a aplicar en el curso escolar.

- Se introducen nuevos espacios, como la preparación de las estructuras de las sedes y el Grupo de Calidad de la Educación.
- El Consejo Científico Provincial ocupa un lugar más protagónico en el estudio y propuesta de soluciones a los problemas de las enseñanzas.
- Se perfeccionan las actividades de preparación de la estructura provincial para profundizar en su labor de demostración a las estructuras inferiores.
- Se dedicará más tiempo a las visitas a municipios y centros provinciales, mediante el Entrenamiento Metodológico Conjunto o la inspección.
- Se diseña una estrategia para el trabajo de las prioridades del curso escolar.
- La organización del **Sistema de Trabajo** responde a la siguiente estructura:

### I Análisis Previo de la Capacidad de dirección

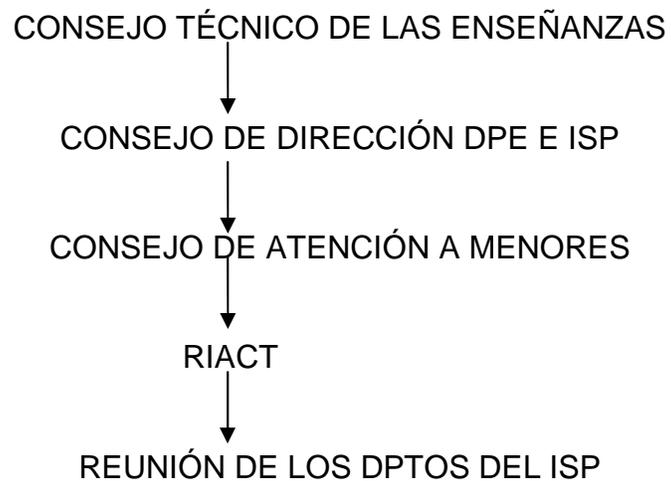




## **II. Desarrollo de la Capacidad de Dirección**



## **III. Análisis posterior de la Capacidad de Dirección**



La lógica del sistema en el curso 2003-2004, fue la misma que la aplicada en el curso 2002-2003 con las siguientes modificaciones:

- Estructurar el sistema para 4 semanas para así tener una mayor sistematicidad y eficacia en el análisis posterior de la capacidad de dirección, ubicando los Consejos Técnicos de las Enseñanzas con carácter mensual.
  
- Reorganizar las actividades internas de ambas instituciones en la 1ra y 4ta semana del sistema para aprovechar la 2da y 3era en las visitas a los territorios.
  
- Ubicar las visitas de inspección y especializadas a los centros provinciales en la 4ta semana con la participación de un equipo especializado del Instituto Superior Pedagógico que no participa en las actividades del cierre del sistema y que elimina la falta de espacio que existía para poder realizar estas visitas con los equipos multidisciplinares de las enseñanzas.
  
- Se reorganizan en días de la semana algunas reuniones, como el Grupo de Calidad, las comisiones de asignaturas priorizadas, el Consejo Científico, etc, para garantizar la participación de la línea de mando y se perfecciona la planificación y la preparación.
  
- Se introduce una reunión de resumen de la preparación de las visitas de inspección o entrenamiento con la línea de mando a fin de comprobar el resultado de la preparación de los equipos y precisar aspectos organizativos y del cierre de las visitas.

## **ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE TRABAJO**

- 1) Tomar cada una de las prioridades del municipio para la etapa y determinar:
  - Objetivos estratégicos del Ministerio de Educación que le da salida.
  - Cantidad de tareas que le corresponden en el plan de trabajo de la Dirección Municipal de Educación para el mes..
  - De cada tarea analizar:
    - Nivel de aseguramiento y preparación.

- Universo que abarca, enseñanzas, cantidad de centros, etc.
  - Si el contenido, (agendas, temas metodológicos, programas de visitas, etc) se corresponden con las prioridades y los objetivos estratégicos.
  - Como se prevé el análisis posterior de la efectividad de las tareas desarrolladas.
- 2) En correspondencia con el resultado del análisis y los problemas que como regularidades se evidencian con las acciones del entrenamiento realizado, (valorar la correspondencia con el banco de problemas y las prioridades del municipio). Proponer tareas y acciones para los próximos meses de trabajo.

#### PARA EL RESUMEN DE LA VISITA

1) Cada **subdirector provincial, Decano o funcionario al frente de la enseñanza** concluye en su enseñanza según la fase III dándole papel activo al jefe de la enseñanza en el municipio preparando las condiciones para los pasos siguientes. Analiza la propuesta de evaluación del mismo.

**2) El director municipal** en intercambio con su estructura determina los principales problemas que como regularidades se detectan, determinando sus causas y el nivel de responsabilidad en la estructura del centro de referencia y del municipio. Según la correspondencia de los problemas con el banco de problemas del municipio y las prioridades determinadas desde el inicio del curso, propone un plan de acción para el próximo mes y a mediano plazo.

Esto lo presenta el director en las conclusiones de la visita.

**3) El subdirector provincial al frente del municipio,** elabora el resumen de la visita a partir del diseño previsto y con el resumen de cada enseñanza, este debe recoger: estado en que se encuentra el municipio, los principales problemas con sus causas, las transformaciones alcanzadas y las metas y proyecciones de trabajo para la próxima etapa. Analiza con el Director Municipal la evaluación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación que fueron objeto del entrenamiento.

En los cursos escolares 2004-2005 y 2005-2006 el perfeccionamiento se dirigió fundamentalmente al Trabajo Metodológico, partiendo de que la provincia enfrenta transformaciones sustanciales en el proceso docente educativo como respuesta a los grandes retos que asume la educación en el país. Estas transformaciones implican asumir nuevas concepciones y enfoques en la dirección del proceso que exigen una preparación profunda tanto de las estructuras de educación como de los docentes.

Es por ello que si bien el trabajo metodológico en el presente curso daba continuidad, en general, a la concepción organizativa instrumentada en el curso anterior, se imponen algunas adecuaciones, en función de lo cual se adopta la siguiente estructuración del sistema de trabajo metodológico, donde se establecen las relaciones que deben darse entre todos y cada uno de los niveles de trabajo, de manera que se logren mayores resultados en la esfera científico- metodológico, concretado en el logro de que todos los cuadros que dirigen en el territorio y en el Instituto Superior Pedagógico asuman una mentalidad científica.

La línea de trabajo metodológico central la constituyó el perfeccionamiento de los métodos para la dirección del aprendizaje, con prioridad en el dominio de los contenidos de los programas escolares, la utilización de la televisión, el video, la computación y la evaluación.

Los objetivos generales responden al perfeccionamiento de los métodos para la dirección, evaluación y control del proceso de aprendizaje, en función de la calidad de la clase, de manera que cuadros y docentes estén en mejores condiciones para:

- Garantizar la calidad de la actividad independiente de los estudiantes con un enfoque interdisciplinario a partir del diagnóstico de aprendizaje.
- Elevar el dominio de los contenidos de los programas escolares de las distintas educaciones por parte de cuadros, docentes y maestros en formación.
- Propiciar el análisis y la reflexión acerca de la metodología de la clase encuentro y el trabajo tutorial.
- Elevar la calidad del empleo de la televisión, el video y la computación, con énfasis en los procesos de aprendizaje.

Se precisan las relaciones en cada uno de los niveles que se manifiestan de la siguiente manera en el sistema de trabajo.

**Dirección Provincial de Educación – Instituto Superior Pedagógico:** Desde el Consejo de Dirección Integrado, se diseñarán las acciones para la preparación de la estructura provincial, donde se abordarán temáticas de interés y necesidades que en el orden de las didácticas y la pedagogía subsistan.

**Comisiones Provinciales de Asignaturas:** En cada reunión analizarán los principales problemas que se mantienen o surgen en cada enseñanza y buscarán las regularidades que en el orden del aprendizaje vertical se presentan en la enseñanza del Español, la Matemática y la Historia. Elaborarán el informe que por enseñanza y general se rendirá al Consejo de Dirección Integrado.

**Equipo de atención a las Sedes:** Planificará el sistema de control, teniendo en cuenta las prioridades que dentro del proceso docente educativo de las sedes, deberán controlarse cada mes.

Logrará que el control sea más efectivo en cuanto a la calidad de este en las Microuniversidades de manera que se potencie la orientación sobre la didáctica de la clase y cada uno de sus componentes.

**Consejo Científico Territorial:** Dentro de sus misiones fundamentales relacionadas con los procesos de aprendizaje están: Dar seguimiento a los resultados de las visitas, comprobaciones de conocimientos y operativos de calidad, en función de determinar las causas de los problemas que en el orden del aprendizaje subsisten en cada educación, municipio y escuela. Sugerir al Consejo de Dirección Integrado acciones a realizar en cada uno de los niveles, en función de estos.

**Facultad - Territorio:** Es la Facultad la estructura encargada de establecer relaciones directas y sistemáticas con los subdirectores de cada una de las educaciones, y exigir por el cumplimiento de las acciones previstas en el sistema de trabajo de la provincia.

Preparar a las estructuras municipales de educación para que estas asuman con mentalidad científica las transformaciones de cada uno de los niveles de enseñanza. Incluir dentro de esta preparación a los coordinadores de cada área de las sedes

**Facultad – Sede:** Entre estos dos niveles de trabajo se debe garantizar que tanto la Facultad como la Sede garanticen la calidad de los procesos formativos, concretados en: La exigencia en el cumplimiento de las acciones previstas en el sistema de trabajo del Instituto Superior Pedagógico. Lograr la calidad en los sistemas de controles a las sedes y a los encuentros presenciales.

Garantizar la calidad en el diseño de las actividades que realizan los estudiantes en la escuela a partir de la labor metodológica de la Facultad y el Departamento Docente.

**Departamento Docente - Colectivo de Año - Disciplina:** El Departamento Docente es el encargado de velar porque en la formación intensiva del primer año se garantice, actualizar, dentro del contenido de las asignaturas y las metodologías especiales el modelo de escuela a formar en cada una de las educaciones.

Visitar sistemáticamente las Sedes Municipales para constatar el nivel de efectividad de las estrategias diseñadas para el primer año y reajustar el diseño de actividades en función del diagnóstico de los docentes en formación.

**Sede- Microuniversidad:** En las relaciones de las sedes municipales con cada una de sus Microuniversidades está el éxito del trabajo de la universalización, pues en ellas se deben concretar las acciones previstas para garantizar la calidad en el desempeño profesional de los docentes en formación, para ello se hace necesario, tener caracterizadas todas las escuelas que se desempeñarán como Microuniversidad en el curso, exigiendo la calidad de los procesos en que la escuela interviene.

El **sistema de trabajo** para el curso 2006-2007, se concibe a partir de emitir el Ministerio de Educación la Resolución Ministerial 50/06 que establece los objetivos priorizados generales y por enseñanzas, perfeccionando los niveles de integración, así como el funcionamiento de

los puestos de dirección, comisiones, grupos coordinadores y órganos de dirección colegiados y funcionales.

### **1.3 Vía de solución**

La vía para solucionar el problema será metodológica, a través de las funciones del Asesor del Sistema de Trabajo de la Dirección Provincial de Educación.

Son funciones del Asesor del Sistema de Trabajo las siguientes:

- La conformación de conjunto con el Instituto Superior Pedagógico del sistema de trabajo integrado para cada curso escolar.
- La salida mensual de las actividades del sistema de trabajo del curso escolar.
- La elaboración y entrega de los planes de trabajo mensual.
- La organización del plan de trabajo operativo de cada semana.
- Asesorar a la Directora Provincial en la organización, coordinación y preparación de los distintos tipos de visitas que se realizan.
- Asesorar y controlar en las Direcciones Municipales de Educación la adecuada implementación del sistema de trabajo.
- La elaboración del plan de temas anual del consejo de dirección.
- La redacción de las actas del Consejo de Dirección.
- La elaboración y circulación de las agendas del Consejo de Dirección y la Reunión de Información Análisis y Control del Trabajo.

Las actividades a desarrollar estarán en el campo del taller, la reunión metodológica, la consulta, la elaboración y análisis de documentos y la observación participante.

## **Conclusiones del capítulo.**

El autor después de la determinación de los sustentos teóricos y metodológicos obtuvo los siguientes resultados:

El análisis histórico de la evolución del sistema de trabajo en la educación cubana a partir del contexto universal, la fundamentación del modelo de sistema de trabajo que se aplica actualmente en el Ministerio de Educación. El análisis sistémico del modelo de sistema de trabajo integrado que se ha aplicado en la Dirección Provincial de Educación en el período que abarca los cursos escolares 1997-1998 al 2007/2008.

## **CAPITULO 2: FUNDAMENTACION DE LA VÍA DE SOLUCION**

En este capítulo se expone el diagnóstico del estado actual de la eficiencia del sistema de trabajo, la descripción de los instrumentos aplicados y sus resultados.

El marco conceptual, la fundamentación y descripción de las actividades metodológicas. La constatación y análisis de los resultados obtenidos después de aplicadas las actividades metodológicas.

### **2.1 Resultados del diagnóstico del estado actual de la eficiencia del sistema de trabajo.**

#### **2.1.1 Caracterización de la población y la muestra.**

Se trabajó en el diagnóstico con la población, integrada por los miembros del Consejo de Dirección Integrado, en la observación participante, constatación de documentos y observación de reuniones de este consejo.

Para la selección de la muestra se tuvo en cuenta principalmente que son los miembros del Consejo de Dirección Integrado que están en el radio de acción de las funciones que desempeña el Asesor del Sistema de Trabajo de la Dirección Provincial de Educación:

Directora Provincial máxima autoridad educacional de la línea de mando en el territorio.

Subdirectores Provinciales (5) que son los que responden por cada una de las enseñanzas en la provincia, diseñan el sistema de visitas de ayuda metodológica y especializada y preparan a los metodólogos integrales para su ejecución, además tienen en sus funciones dirigir las comisiones de visitas de ayuda metodológica e inspección integral a los municipios y centros provinciales.

Los Decanos (4) que son los que responden por el trabajo metodológico en cada enseñanza y diseñan y desarrollan la preparación de los cuadros y funcionarios de la estructura provincial.

El Jefe de Departamento de Inspección que responde por la planificación, organización y preparación general de los funcionarios para la realización de las visitas de inspección integral a los municipios y centros provinciales.

Del total (11), 5 son mujeres y 6 hombres, todos son graduados del nivel superior, 7 son master y 3 doctores, el promedio de experiencia en el cargo es de 2 años, todos tienen amplia experiencia de dirección y cumplen los requisitos para el cargo que desempeñan.

### **2.1.2 Descripción de los instrumentos aplicados en el diagnóstico.**

Para conocer de forma más exacta el nivel en que se encuentra la capacidad y estilo de dirección de los principales directivos de la Dirección Provincial de Educación, así como del nivel de eficiencia del Sistema de Trabajo Integrado para la organización, preparación, desarrollo y análisis de los resultados de las visitas a las Direcciones Municipales de Educación y Centros Provinciales, se aplicaron los siguientes instrumentos de diagnóstico:

Encuesta dirigida a conocer el estado de la integración Dirección Provincial de Educación - Instituto Superior Pedagógico y el tratamiento de las visitas en el sistema de trabajo, se aplicó a los once cuadros que constituyen la muestra. **(Anexo 1)**

Entrevista individual a los cinco subdirectores provinciales para profundizar en el nivel de desarrollo de la capacidad de dirección de los cuadros de primer nivel de la Dirección Provincial de Educación y el tratamiento de las visitas en el sistema de trabajo. **(Anexo 2)**

Guía de Observación con el objetivo de caracterizar el tratamiento de las visitas en los órganos de dirección: Consejo de Dirección Integrado, Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Educación y reunión de los Departamentos de las Enseñanzas. Se observaron: 2 Consejos de Dirección Integrado, 2 Consejos de Dirección de la Dirección Provincial de Educación y una reunión del Departamento de cada Enseñanza, **(Anexo 3)**

Guía para la constatación de documentos, para constatar el nivel de la integración Dirección Provincial de Educación - Instituto Superior Pedagógico y el tratamiento de las visitas en el sistema de trabajo. Se muestrearon los siguientes documentos: Caracterización de la provincia, Sistema de trabajo, Actas de los consejos de dirección de la Dirección Provincial de Educación y el Consejo de Dirección Integrado, Programas de visitas Metodológicas e Inspección, Informes de visitas a los municipios y Centros Provinciales, Informes de visitas

del Ministerio de Educación , Informe de caracterización de los cuadros que dejan los funcionarios del Ministerio de Educación y resumen de la evaluación anual, Plan de trabajo de la Dirección Provincial de Educación, de los Departamentos e individuales de los subdirectores. Focalizar la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas. **(Anexo 4)**

Observación participante tiene como objetivo evaluar el estilo y la capacidad de dirección de los cuadros de primer nivel de la Dirección Provincial de Educación. Se realizó la observación de: 6 Contactos operativos del consejo de dirección, 4 Reuniones del Consejo de Dirección Integrado y del Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Educación, 2 Reuniones de Información, Análisis y Control del Trabajo con Directores Municipales y de centros provinciales, 2 Sesiones de preparación de las visitas Metodológicas e inspección, 3 Sesiones de preparación de los cuadros, 2 Reuniones de coordinación del plan de trabajo, 2 Visitas Metodológicas y 2 inspecciones integrales a los municipios, 2 Reuniones para evaluar la capacidad de dirección de los participantes en las visitas y actualizar la caracterización de los municipios y centros provinciales, 2 Visitas Especializadas del MINED. **(Anexo 5)**

### 2.1.3 Análisis de los resultados del diagnóstico por dimensiones.

Para diagnosticar el nivel actual de cada uno de los indicadores en cada dimensión se aplicó una escala ordinal con los criterios para evaluarlos mediante los instrumentos aplicados en adecuado, poco adecuados o inadecuados. **(Anexo 6).**

Los resultados del diagnóstico son los siguientes:

#### DIMENSIÓN 1

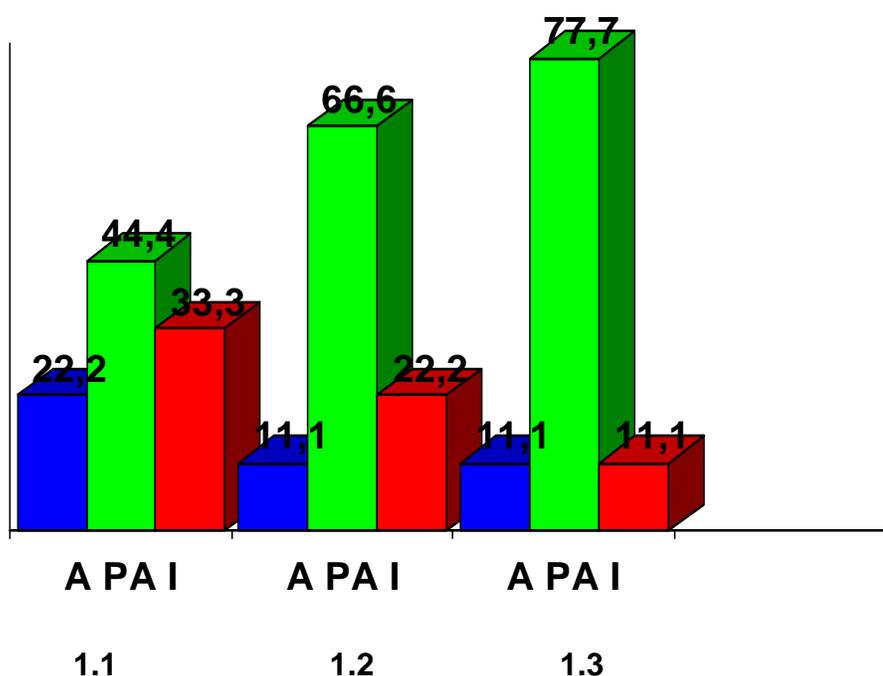
##### CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.

Indicadores	A	%	PA	%	I	%
1.1 Nivel de conocimientos técnico-científico acerca de la actividad que dirige y de los recursos materiales y humanos	2	22,2	4	44,4	3	33,3

1.2 Habilidad para aplicar el diagnóstico, la demostración y el control en el proceso de dirección.	1	11,1	6	66,6	2	22,2
1.3 Eficacia de los métodos de dirección.	1	11,1	7	77,7	1	11,1

**Gráfico No. 1** Ilustración de los resultados del diagnóstico en la dimensión 1 Capacidad de Dirección.

%



LEYENDA A: Adecuado PA: Poco adecuado I: Inadecuado

## DIMENSIÓN 2

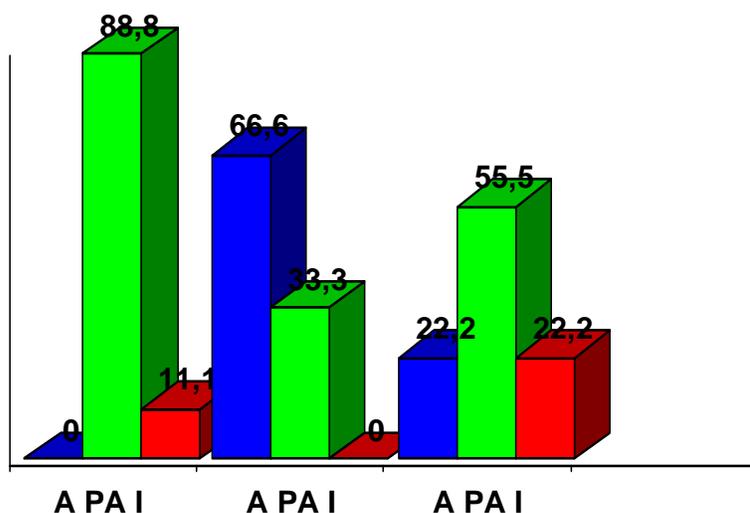
### ESTILO DE DIRECCIÓN.

Indicadores	A	%	PA	%	I	%
2.1 La correcta toma de decisiones mediante la optimización.	0	0	8	88,8	1	11,1
2.2 Aplicación de la línea de mando	6	66,6	3	33,3	0	0

2.3 Promoción de un modo de dirección participativo y democrático.	2	22,2	5	55,5	2	22,2
--------------------------------------------------------------------	---	------	---	------	---	------

**Gráfico No. 2** Ilustración de los resultados del diagnóstico en la dimensión 2 Estilo de Dirección.

%



LEYENDA A: Adecuado PA: Poco adecuado I: Inadecuado

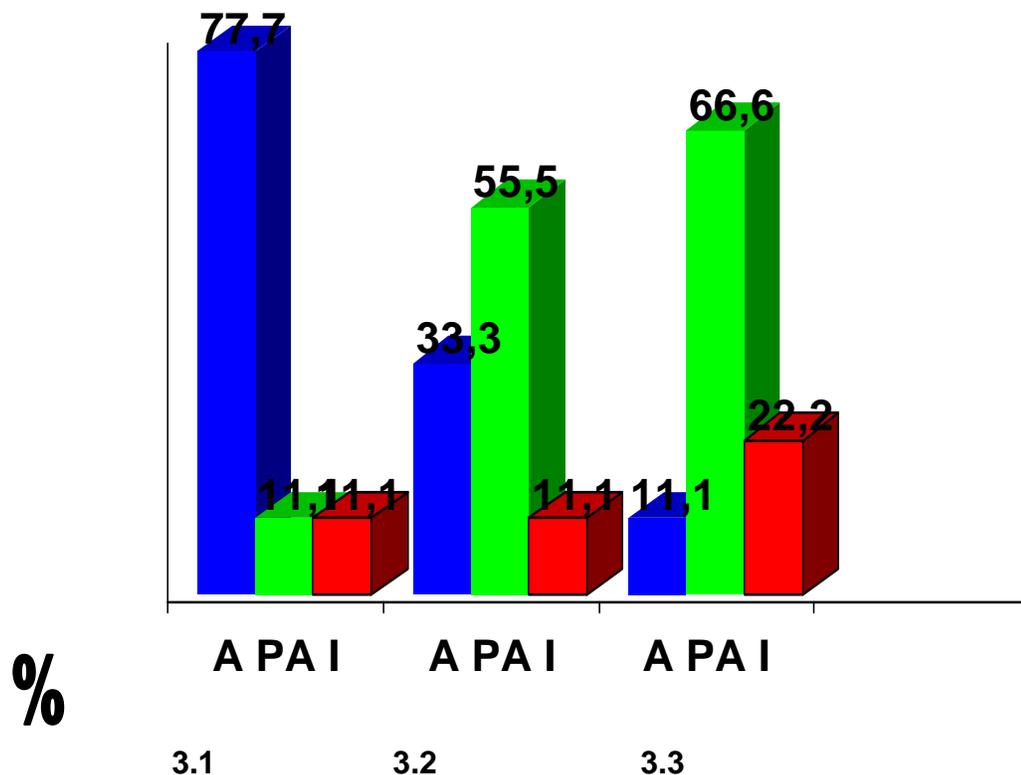
### DIMENSIÓN 3

#### INTEGRACIÓN.

Indicadores	A	%	PA	%	I	%
3.1 Funciones de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico en las visitas a los municipios	7	77,7	1	11,1	1	11,1
3.2 Correcta composición de los equipos de visita.	3	33,3	5	55,5	1	11,1
3.3 Presencia de fines, objetivos y prioridades	1	11,1	6	66,6	2	22,2

comunes en las visitas.

**Gráfico No. 3** Ilustración de los resultados del diagnóstico en la dimensión 3 Integración



LEYENDA A: Adecuado PA: Poco adecuado I: Inadecuado

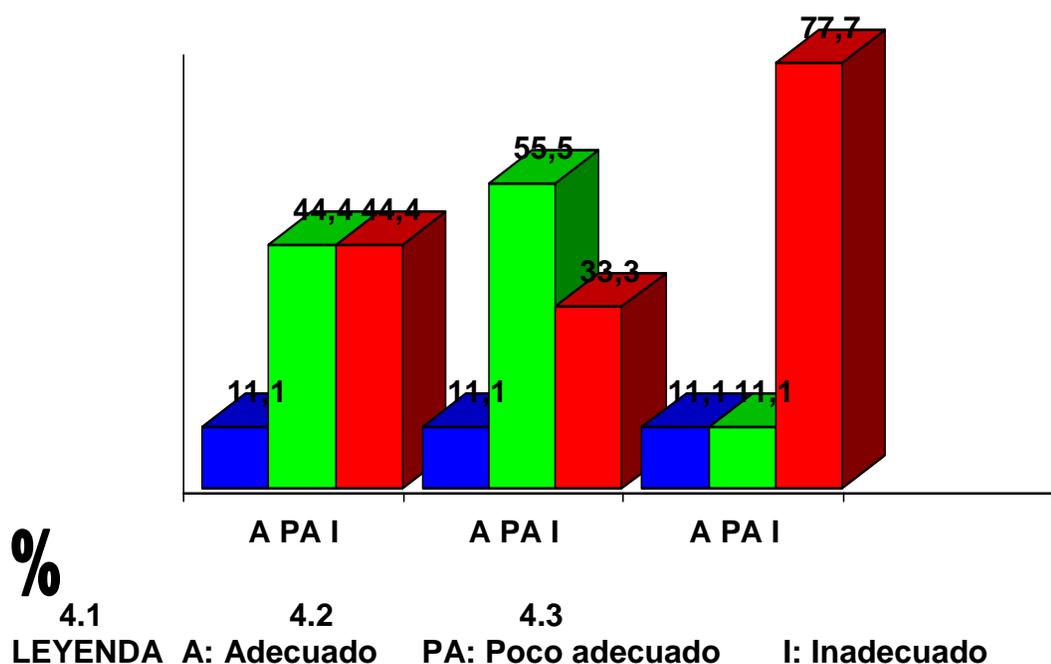
#### DIMENSIÓN 4

##### EFFECTIVIDAD DE LAS VISITAS SEGÚN EL SISTEMA DE TRABAJO

Indicadores	A	%	PA	%	I	%
4.1 Organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas en la primera etapa del sistema de trabajo.	1	11,1	4	44,4	4	44,4
4.2 Desarrollo de las visitas de ayuda e inspección en la segunda etapa del sistema de trabajo.	1	11,1	5	55,5	3	33,3
4.3 Análisis de los resultados de las visitas,	1	11,1	1	11,1	7	77,7

evaluación de la capacidad de dirección de los participantes y actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales						
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

**Gráfico No. 4** Ilustración de los resultados del diagnóstico en la dimensión 4 Tratamiento de las visitas en el Sistema de Trabajo.



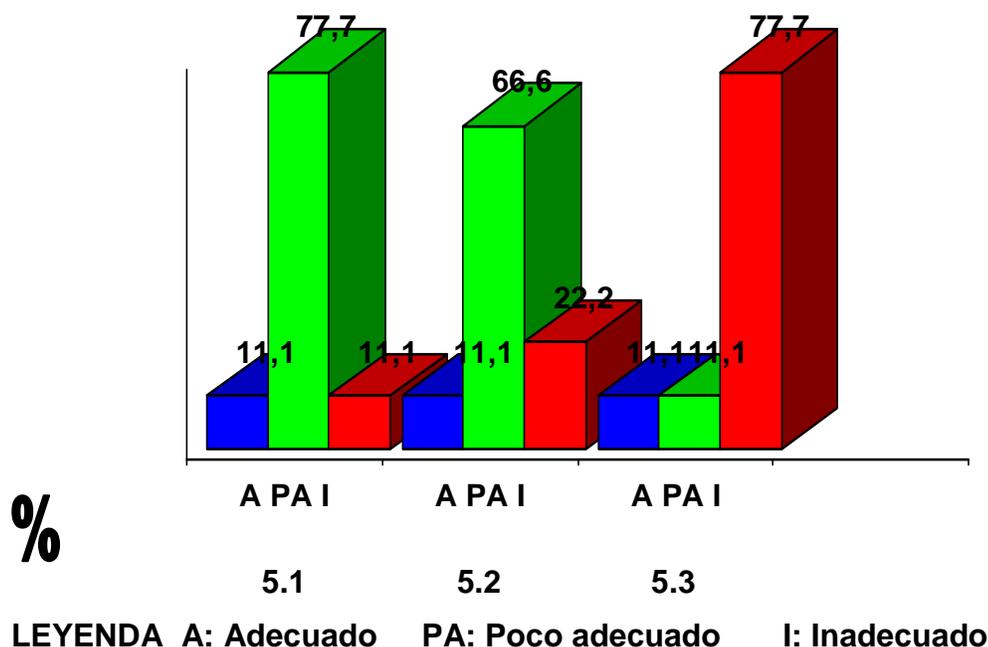
## DIMENSIÓN 5

### TRATAMIENTO DE LAS VISITAS EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Indicadores	A	%	PA	%	I	%
5.1 Aprobación de los programas de visitas en los órganos de dirección.	1	11,1	7	77,7	1	11,1
5.2 Análisis de los resultados de las visitas en los órganos de dirección.	1	11,1	6	66,6	2	22,2
5.3 Tratamiento a las regularidades de las visitas en la reunión con directores municipales	1	11,1	1	11,1	7	77,7

y de centros provinciales.

**Gráfico No. 5** Ilustración de los resultados del diagnóstico en la dimensión 5 Tratamiento de las visitas en los Órganos de Dirección



#### 2.1.4 Regularidades derivadas del diagnóstico.

La **capacidad de dirección** de los cuadros del primer nivel se ve afectada por la falta de preparación teórico-práctica en dirección científica; se domina la dinámica del sistema de dirección a través del sistema de trabajo aunque en ocasiones se viola por falta de pericia profesional.

Se instrumenta la política educacional pero falta poder de convencimiento, hay dominio del modelo de escuela, pero se presentan insuficiencias en las habilidades para la planificación, la organización y el control.

En el **estilo de dirección** se cumple con la línea de mando, se manifiesta la autoridad para mandar, sentido de justicia, sensibilidad, confianza y respeto y se demuestra conocimiento de las habilidades para diagnosticar, demostrar, controlar y evaluar, pero existen dificultades en su aplicación en las visitas.

En la toma de decisiones es susceptible de perfeccionar la actitud ante el riesgo, dinamismo independencia de acción, sentido de la oportunidad, tenacidad y determinación, igualmente sucede con la participación democrática, donde los subordinados se sienten implicados en la acción de dirección

Con respecto a la **integración** Dirección Provincial de Educación Instituto Superior Pedagógico están claramente definidas sus misiones, las cuales se cumplen en las visitas. La influencia sobre las estructuras subordinadas aún carece de integralidad, en lo que determina no haberse logrado conformar comisiones con composición de funcionarios fijos por municipios y por falta de precisión en la definición de las misiones, tanto a nivel general por los jefes de comisiones como a nivel de enseñanza y facultad por los subdirectores y decanos, lo que limita la precisión en la determinación de los problemas y sus causas, así como el seguimiento a su solución.

En la **organización del Sistema de Trabajo**, todas las acciones que se desarrollan responden a las tres etapas del sistema y cada órgano, comisión o grupo es dirigido y presidido por la persona que le corresponde. Aunque funcionan en sistema de acuerdo con el orden en que se ubican, se evidencia una falta de lógica en la ubicación de los órganos de dirección entre la tercera y primera etapa del sistema de trabajo para garantizar que a partir de la reunión con los dirigentes del nivel inmediato inferior, el consejo de dirección integrado tome decisiones sobre las acciones a desarrollar en el próximo mes. Falta además articulación entre estas dos etapas en la reunión del puesto de dirección y de los departamentos de las enseñanzas.

Se desarrollan los pasos del sistema de trabajo para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas, pero falta la efectividad en las actividades de preparación y en ocasiones se violan pasos de los establecidos en el sistema.

Principalmente se incumple en la tercera etapa del sistema el análisis de las regularidades de las visitas realizadas como punto de partida para evaluar el desempeño profesional y la capacidad de dirección de los cuadros y funcionarios y definir responsabilidades y compromisos individuales con la situación existente en cada municipio, así como precisar los cambios necesarios en la estrategia de trabajo científico-pedagógica, técnico-metodológico y político-ideológico de la provincia.

La **eficiencia de los órganos de dirección** se ve afectada por la falta de lógica tomando en consideración los propósitos de la primera y tercera etapa del sistema, en la secuencia, CAM - Consejo de Dirección (DPE-ISP) – RIACT - Consejo de Dirección Integrado – Consejo Científico.

En el Consejo de Dirección Integrado se analizan las propuestas de las enseñanzas y se precisan indicaciones para la conformación definitiva del programa de las visitas.

No es sistemático el análisis de las regularidades de las visitas en los órganos de dirección y solo en ocasiones se trata en la reunión con directores municipales y de los centros provinciales.

## **2.2 Presentación de las actividades metodológicas**

### **2.2.1 Fundamentación**

Fuentes y documentos que sustentan el plan de acción diseñado.

- Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2007-2008.
- Modelo y/o proyecto de escuela de cada uno de los subsistemas de educación.
- Estrategia de dirección por objetivos período 2007-2009
- Balance nacional y provincial del curso 06-07.
- Documentos rectores del MINED: Cartas Circulares, Resoluciones, Circulares, Cartas RSB.

- Orientaciones del Reunión Preparatoria Nacional del curso 07-08.

Objetivos hacia los cuales se dirigen las acciones metodológicas.

- Garantizar el cumplimiento de lo establecido en los documentos normativos que rigen, de manera directa o indirecta, la actividad de dirección.
- Elevar el nivel de preparación teórico-práctico de los dirigentes de primer nivel.
- Perfeccionar la integración Dirección Provincial de Educación Instituto Superior Pedagógico
- Reorganizar las acciones de las tres etapas del sistema de trabajo, para lograr un mayor carácter sistémico
- Lograr mayor eficiencia en las visitas metodológicas y de inspección, perfeccionando el carácter integral e integrador de la acción sobre las estructuras inferiores
- Priorizar la salida en el sistema de dirección de los objetivos priorizados del MINED.
- Asegurar que se cumpla que los subdirectores que dirigen cada enseñanza son los máximos dirigentes del desarrollo educacional de las mismas, por lo que sus decisiones deben ser acatadas por todos los restantes cuadros, funcionarios y factores que inciden sobre ella...
- Profundizar en el nivel de actualización sistemática de los indicadores de eficiencia.

Requerimientos generales a tener en cuenta para la implementación de las acciones metodológicas.

- Es imprescindible que los factores implicados sientan la necesidad de cumplir con las acciones propuestas.
- Debe primar en su ejecución un estilo de comunicación que posibilite el diálogo abierto, sincero argumentado, que coadyuve a conocer al otro y respetarlo, mediante la mutua comprensión.
- Aplicarlo de manera consciente organizada y con incondicionalidad.
- Aplicarlo a través de la línea de mando.
- Prestarle mayor atención al trabajo de las enseñanzas.
- Poner en primer plano las tareas que se desarrollan de forma integrada.
- Tomar como hilo conductor la dirección estratégica por objetivos en el MINED.

## 2.2.2 Descripción de las actividades metodológicas.

Actividades	Objetivo	Fecha	Responsable	Participantes
Perfeccionar el sistema trabajo integrado.	Reorganizar las acciones del sistema de trabajo en sus tres etapas	junio 07	Dtora Provincial y Rectora	Asesor del S/T, Subdtres, Decanos.
Elaboración de documento..	Precisar las funciones de los jefes de comisiones de visitas.	junio 07	Asesor del S/T	Subdirectores
Reunión Metodológica	Preparar a los cuadros para el empleo eficiente del Sistema de Trabajo en la labor de dirección.	Agost. 07	Asesor del S/T	Miembros del Consejo de Dirección Integrado.
Desarrollo de 3 talleres	Elevar el nivel de preparación teórico-práctico de los dirigentes de primer nivel mediante el desarrollo de talleres	Oct.07 Dic. 07 enero 08	Asesor del S/T	Miembros del Consejo de Dirección de la DPE
Control a la implementación de los documentos normativos para el curso escolar 07-08.	Comprobar mediante diferentes vías (talleres, reuniones del Sistema de Trabajo, visitas) el dominio y aplicación de los documentos normativos.	Nov. 07 a Feb. 08	Asesor del S/T	Miembros del Consejo de Dirección Integrado.

### ACTIVIDAD 1

Perfeccionar el sistema de trabajo integrado Dirección Provincial de Educación

Instituto Superior Pedagógico a través de las siguientes acciones:

- Reorganización de las acciones del sistema de trabajo en sus tres etapas buscando una mayor lógica a partir de los propósitos de cada una. Establecer para los órganos de dirección la secuencia, Consejo de Dirección – Consejo de Atención a Menores –

Reunión de Información Análisis y Control del Trabajo - Consejo Científico - Consejo de Dirección Integrado.

- Lograr mayor rigor en el desarrollo de los pasos del sistema de trabajo para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas, garantizando efectividad a las actividades de preparación evitando que se violen pasos de los establecidos en el sistema.
- Incluir acciones para realizar el análisis posterior de la capacidad de dirección en cuanto a actualizar el diagnóstico integral de cada municipio como punto de partida para evaluar el desempeño profesional en las visitas y definir responsabilidades y compromisos individuales de los cuadros y funcionarios de la provincia con la situación existente en cada municipio, así como precisar los cambios necesarios en la estrategia de trabajo científico-pedagógico, técnico-metodológico y político-ideológico de la provincia.
- Establecer una estrategia para lograr la salida en el Sistema de Trabajo de todos los objetivos priorizados del curso escolar.

## **ORGANIZACIÓN DE LAS ETAPAS DEL SISTEMA DE TRABAJO DPE-ISP ( ORGANIGRAMA Anexo 7 )**

### **ETAPA ANÁLISIS PREVIO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

#### **(1ra semana S/T)**

#### **1- Preparación de la estructura provincial**

El método de trabajo es: diagnóstico-demostración-control-evaluación.

#### a) Preparación política de los cuadros, metodólogos, funcionarios y profesores.

Mensual Lunes 8.30 a 10.00 am Preparación General

10.30 a 12.00 m Preparación por áreas.

Al confeccionar el programa tener en cuenta que en los meses de septiembre- noviembre y marzo participarán en la sesión los subdirectores municipales, los coordinadores de sedes y los responsables de asignaturas. y en los meses de agosto, enero y abril los directores municipales, de sedes y de los centros provinciales.

#### b) Superación Profesional:

Lunes 1.30 pm, Martes y miércoles 8.30 am

Deben estar dirigidas al trabajo docente-metodológico y científico-metodológico, tomando como elemento esencial los objetivos priorizados para el curso escolar, así como los específicos por enseñanzas. La Vicerectoría de Investigación y Postgrado, con el Departamento de Dirección Científica, organizan las sesiones de preparación que incluye acciones conjuntas con los Responsables Generales Provinciales de Asignaturas.

c) Los Departamentos docentes del Instituto Superior Pedagógico el lunes de la tercera semana realizan trabajo metodológico con la participación de los homólogos de los Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Pedagógicas. y Centros Provinciales.

Prepara a los subordinados en las actividades y acciones a desplegar, métodos y modos de actuación, determina el aporte de cada uno a las gestiones colectivas y las misiones individuales, según el programa de ayuda metodológica y/o inspección.

El Director y el Rector en la Subdirección y Facultad que determinen: participa en la preparación de la reunión, asiste a la misma y analiza con el cuadro posteriormente el desarrollo de la reunión.

d) Coordinación de las acciones a realizar en las visitas.

Jueves 8.30 a 9.30 Preparación general. Precisión de los acuerdos del Consejo de Dirección Integrado a cumplir, qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde; otras precisiones según el programa concebido para la visita.

10.00 a 12.00 m Preparación por comisiones de visitas por municipios, lo dirigen los jefes de comisiones. Se caracterizan los municipios y se definen las misiones colectivas e individuales, así como la organización del trabajo en la Dirección Municipal de Educación.

e) Visita especializada a los centros de referencia provinciales.

Viernes 8.30 am Tiene como objetivo modelar actividades y determinar experiencias de avanzada ya validadas a multiplicar en otros centros del resto de los municipios.

## **2- Consejo de Dirección Integrado**

Mensual Martes 8,30 am

Se analizan las propuestas del Consejo Científico para perfeccionar la estrategia de trabajo científico a partir de los resultados del curso.

Define y prioriza objetivos de trabajo y se adoptan acuerdos para la próxima etapa. Se analizan mensualmente los indicadores de los Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Pedagógicas., con la presencia de sus directores.

## **ETAPA DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

**(2da semana del S/T martes a viernes y 3era lunes a jueves)**

### **1- Sistema de visitas**

En esta etapa se desarrollan las inspecciones integrales a los municipios, las totales a los centros provinciales y las especializadas, además las visitas de ayuda metodológica generales y parciales, tomando como elemento base el centro de referencia y la microuniversidad para demostrar, multiplicar y/o validar experiencias de avanzadas desarrollando la capacidad de dirección y el desempeño profesional del director municipal y de sede y sus cuadros fundamentales.

Los programas de inspección serán conformados por el Departamento de Inspección con el criterio de los subdirectores y serán aprobados en el consejo de dirección.

El diseño de las visitas metodológicas se aprueba en el Consejo de Dirección Integrado a partir de una propuesta que realizan los responsables de las asignaturas priorizadas de las distintas educaciones, definiéndose metodólogos y profesores de los departamentos fijos por municipios. Las generales se realizan dos en el curso y en los parciales se priorizarán los municipios: Taguasco, Trinidad, Sancti Spíritus y La Sierpe.

Los grupos de municipios serán:

**GRUPO A:** Jatibonico, Trinidad, Cabaiguán y La Sierpe.

**GRUPO B:** Sancti Spíritus, Fomento, Yaguajay, y Taguasco.

Los principales cuadros de la DPE y el ISP que estarán en estos Grupos son:

### **GRUPO A:**

Dirección Provincial de Educación: Subdirectores de Preuniversitario y Adultos.

Instituto Superior Pedagógico: Decanas de Infantil, Secundaria Básica y Jefe Cátedra de Adultos.

**GRUPO B:**

Dirección Provincial de Educación: Subdirectores Infantil, Secundaria Básica y Enseñanza Técnica y Profesional

Instituto Superior Pedagógico: Decano de Media Superior,

Los Subdirectores atenderán integralmente los siguientes municipios:

Infantil: Fomento y Taguasco

Secundaria Básica: S. Spíritus

Preuniversitario: La Sierpe y Trinidad

Enseñanza Técnica y Profesional :Jatibonico y Cabaiguán.

Adulto: Yaguajay

2-Centro de Estudios de evaluación de la calidad del aprendizaje

**Lunes de la 2. Semana del S/T, 9:00 a.m**

Sistematiza los resultados de la evaluación académica y formativa en los municipios; identifica regularidades recomienda a las comisiones de asignatura provinciales y municipales y a los subdirectores provinciales de las diferentes enseñanzas y al consejo de dirección integrado: asignaturas, contenidos escolar y de la formación ideopolítica y axiológica así como escuelas donde realizar las visitas o estudios de profundización con vistas a elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

3- Consejo Científico Provincial

**Viernes 3era semana 9.00am**

Eleva propuesta al Consejo de Dirección Integrado para perfeccionar el trabajo científico-pedagógico a partir de los resultados educacionales del territorio y de los que se van obteniendo de los proyectos de investigación del territorio.

## **ETAPA ANÁLISIS POSTERIOR DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

### **(4ta semana S/T)**

#### 1- Despacho Rector-Director Provincial.

**Lunes 10.00 am**

Tiene como objetivo fundamental:

- Aprobar las actividades principales del plan de trabajo del próximo mes.
- Conformar la agenda definitiva del Consejo de Dirección Integrado
- Precisar los principales problemas con la propuesta de solución que se abordarán en la Reunión de Información Análisis y Control del Trabajo.

#### 2- Conformación de regularidades por los jefes de comisiones:

**Lunes 8.30 am.**

Este paso es sumamente importante donde el jefe de comisión debe interactuar con los integrantes de la comisión con que trabajó o al menos con los principales cuadros que participaron, las acciones fundamentales son:

- Actualizar la caracterización del municipio.
- Analizar los resultados del trabajo realizado: problemas y barreras que afectaron la eficiencia por la limitación en la capacidad de dirección de los cuadros, metodólogos, profesores y funcionarios, en qué aspectos faltó la preparación. Resumir los principales problemas como regularidades y la propuesta de solución para su trabajo en la Reunión de Información Análisis y Control del Trabajo.
- Emitir resumen para su análisis en los consejos de dirección.

En el caso de la inspección además se conforma por enseñanzas y departamentos el informe resumen del municipio y en la ayuda metodológica el resumen por enseñanza.

- En el caso de las visitas especializadas se elabora el informe y se entrega copia al departamento de inspección.

#### 3- Reunión del Consejo de dirección.

**Martes 8.30 am** Instituto Superior Pedagógico

### **1.30 pm** Dirección Provincial de Educación

Análisis de las regularidades de las visitas realizadas, así como de la caracterización actualizada de los municipios visitados.

#### 4- Reunión del Consejo de Atención a Menores.

##### **Miércoles 1.30 pm**

- Realiza estudio de casos sobre incidencias o problemas detectados en los municipios.
- Propone acciones para los miembros del consejo sobre la base de las regularidades determinadas en el resultado del trabajo preventivo.
- Igualmente propone acciones para los directores municipales para llevarla a la Reunión de Información Análisis y Control del Trabajo.

#### 5- Puesto de dirección de las enseñanzas.

##### **Miércoles 8.30 am**

Evalúa por municipios el estado de las acciones previstas para dar cumplimiento a los objetivos priorizados y resolver con inmediatez las deficiencias presentadas.

#### 6- Reunión de Información Análisis y Control del Trabajo.

##### **Jueves 9.00 am**

Se analizan los principales problemas como regularidades de las visitas realizadas y el estado de los indicadores según los datos estadísticos y la propuesta de solución.

#### 7- Participación en los consejos de dirección de los municipios.

##### **Viernes 9.00 am**

Los subdirectores provinciales que atienden cada municipio completarán la caracterización de la capacidad de dirección de los cuadros y precisarán las prioridades que deben atender en la etapa, así como las correcciones de la estrategia de trabajo.

## **ACTIVIDAD 2**

- Elaboración de un documento a modo de experimento que defina las funciones del cuadro que dirige la comisión de visita en cada municipio, en cada una de las etapas del sistema de trabajo.

## **PRECISIONES A LAS FUNCIONES DE LOS JEFES DE COMISIONES DE VISITAS**

Los jefes de comisión para las visitas serán los Subdirectores que atienden cada municipio y los Decanos designados por grupos de municipios. Para la inspección será un Subdirector Provincial que no atiende el municipio y designe la Directora Provincial y el Inspector que atiende el municipio.

Las comisiones para las Ayuda Metodológica serán fijas por grupo de municipios, los asesores se vincularán en dependencia de las misiones que les asigne la Directora Provincial. Para la inspección la conformará el Jefe de Departamento de Inspección con la propuesta de cada enseñanza y departamento, se debe evitar que coincidan con las comisiones permanentes por municipios.

## **ETAPA ANÁLISIS PREVIO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

### **Ayuda Metodológica**

Se autoprepara con el programa para la visita y las orientaciones y acuerdos del Consejo de Dirección Integrado y procesa las orientaciones de la Directora y la Rectora en la preparación colectiva.

Se reúne con la comisión de visita (jueves 10.30 am) donde realizan las siguientes actividades:

- Caracteriza la situación actual del municipio, con énfasis en los indicadores fundamentales, en correspondencia con ello determina misiones a los participantes.
- Precisa el cronograma de trabajo en el territorio según el programa general.
- Analiza por enseñanzas las acciones que se desarrollarán en correspondencia con el programa específico.
- Precisa lo referente al aseguramiento material de la visita.

### **Inspección:**

Se autoprepara con el programa para la inspección y las orientaciones de la Directora y la Rectora en la preparación colectiva.

Se reúne con la comisión de visita (jueves 10.30 am) donde realiza las siguientes actividades:

- Caracteriza (Subdirector e Inspector que atiende el municipio) la situación actual del municipio, con énfasis en los indicadores más importantes y los resultados fundamentales de la inspección del curso anterior y otras visitas realizadas posteriormente.
- Organiza las subcomisiones y los centros que visitará cada una.
- Define el nivel de integralidad de cada participante (aspectos del programa que controlará), comprobando si tiene la preparación necesaria; de lo contrario la garantizará.
- Precisa los integrantes de la comisión que aplicarán las comprobaciones políticas y de conocimientos, su calificación y procesamiento comparativo.
- Precisa lo referente al aseguramiento material de la visita.

### **ETAPA DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

#### **Ayuda Metodológica**

El objetivo es desarrollar la capacidad de dirección del Director Municipal y demás cuadros y funcionarios de la Dirección Municipal de Educación, por lo que el jefe de comisión debe exigir que en el trabajo en el centro no se suplante el ejercicio de las funciones del municipio, sino observar científicamente cómo las realizan para diagnosticarlos integralmente, tanto desde el punto de vista profesional como personal, determinar sus necesidades de aprendizaje, demostrarles en la práctica, y a partir de ella, el grado de responsabilidad individual que tienen en la existencia de las dificultades detectadas y las vías más idóneas para erradicarlas.

En la visita especializada los cuadros provinciales se pueden insertar en el entrenamiento que realiza la Dirección Municipal con los cuadros de dirección del centro.

El Director Municipal será entrenado por el Director Provincial o el Subdirector en un centro de referencia, el Decano al Director de Sede en una microuniversidad. El jefe de comisión estará desarrollando la capacidad de dirección del Director Municipal, o del Subdirector de la enseñanza y además atenderá los aspectos fundamentales del desarrollo del entrenamiento a través de despacho diario con la comisión. Precisa la evaluación de los cuadros fundamentales del municipio.

### **Inspección**

El jefe de comisión controlará y exigirá que se cumplan los principios y objetivos de la inspección, asegurará que se cumpla con el trabajo con la muestra seleccionada para la comprobación de los resultados alcanzados, y que se tomen los criterios para evaluar la estructura municipal y no la de los centros. Toma criterios para la evaluación de los cuadros fundamentales del municipio.

## **ETAPA ANÁLISIS POSTERIOR DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

### **Ayuda Metodológica**

**Lunes 4 semana 8.30 am.**

Este paso es sumamente importante donde el jefe de comisión debe interactuar con los integrantes de la comisión con que trabajó o al menos con los principales cuadros que participaron, las acciones fundamentales son:

- Actualizar la caracterización del municipio.
- Analizar los resultados del trabajo realizado: problemas y barreras que afectaron la eficiencia por la limitación en la capacidad de dirección de los cuadros, metodólogos, profesores y funcionarios, en qué aspectos faltó preparación. Resumir los principales problemas como regularidades y la propuesta de solución para su trabajo en la Reunión de Información Análisis y Control del Trabajo.

Emitir resumen para su análisis en la reunión del consejo de dirección.

## **Inspección**

De conjunto con el inspector y el Jefe de Inspección analizan las principales incidencias de la visita, elaboran el informe resumen, precisan la evaluación de los cuadros principales y despachan toda la información con la Directora Provincial.

### **ACTIVIDAD 3**

Reunión Metodológica.

Tema: El sistema de Trabajo integrado para el curso 2007-2008

Objetivo: Preparar a los cuadros para el empleo eficiente del Sistema de Trabajo en la labor de dirección.

Dirige: Directora Provincial y Rectora.

Ejecuta: Asesor del Sistema de Trabajo.

Participantes: Consejo de Dirección Integrado.

Tiempo: 2 horas

Procedimiento:

- Presentación del organigrama del sistema de trabajo.
- Explicación del funcionamiento del sistema en sus tres etapas.
- Intercambio sobre las actividades integradas.
- Debate de los pasos del sistema de trabajo para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas.
- Análisis de las precisiones para las funciones de los jefes de comisiones de visitas.
- Intercambio de criterios sobre como evaluar la capacidad de dirección de los participantes en las comisiones de visitas y de actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales.

### **ACTIVIDAD 4**

Elevar el nivel de preparación teórico-práctico de los dirigentes de primer nivel mediante el desarrollo de talleres sobre:

## **Taller 1**

Tema: Dirección Estratégica y por Objetivos en el Ministerio de Educación.

Objetivo: Demostrar como lograr la salida de los 17 objetivos priorizados para el curso escolar a través de la dirección estratégica por prioridades.

Ejecuta: Asesor del Sistema de Trabajo.

Participantes: Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Educación.

Tiempo: 3 horas

Procedimiento:

- Exposición de la teoría sobre dirección estratégica y por objetivos.
- Intercambio sobre la relación entre los 17 objetivos priorizados y los objetivos estratégicos con sus criterios de medidas.
- Debate de cómo analizar desde la dirección estratégica la prioridad: asistencia-retención-aprendizaje-promoción.
- Trabajo grupal de presentación de un ejemplo sobre cómo conformar el plan de acción sobre la prioridad aprendizaje

## BIBLIOGRAFÍA:

Alonso Rodríguez S. Selección de Lecturas. Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa. *Tecnología General de la Dirección Estratégica en la Educación*, IPLAC.

Alonso Rodríguez S. Material Básico Curso 3. Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa. *Tecnología general de la Dirección Estratégica en la Educación*, IPLAC

## **Taller 2**

Tema: El Sistema de Trabajo como subsistema del sistema de dirección científica del Ministerio de Educación.

Objetivo: Demostrar como lograr la salida de los 17 objetivos priorizados para el curso escolar a través del Sistema de Trabajo.

Ejecuta: Asesor del Sistema de Trabajo.

Participantes: Consejo de dirección de la Dirección Provincial de Educación.

Tiempo: 3 horas

Procedimiento:

- Exposición de la teoría sobre la actividad pedagógica profesional de dirección.

- Intercambio acerca de la estructura del sistema de trabajo en la institución educativa.
- Debate sobre como vincular el análisis de los 17 objetivos priorizados a los diferentes pasos de las tres etapas del sistema de trabajo.
- Trabajo grupal de presentación de un ejemplo para implementar un objetivo priorizado a través del sistema de trabajo.

### BIBLIOGRAFÍA:

Alonso Rodríguez S. Material Básico Curso 4. Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa. *Un modelo genérico de sistema de trabajo para el sistema de dirección de la educación*, IPLAC

### **Taller 3**

Tema: La capacidad de dirección de los cuadros. Vía para la conducción inteligente de la III Revolución Educativa.

Objetivo: Preparar a los cuadros en los requerimientos para alcanzar una adecuada capacidad de dirección.

Ejecuta: Asesor del Sistema de Trabajo.

Participantes: Consejo de dirección de la Dirección Provincial de Educación.

Tiempo: 3 horas

Procedimiento:

- Exposición de la teoría, Características de la capacidad de dirección.
- Intercambio. La eficacia de los estilos y métodos de dirección.
- Trabajo grupal. Como desarrollar y controlar cada una de las características de la capacidad de dirección.

### BIBLIOGRAFÍA:

Afanasiev, V.G. *Dirección Científica de la Sociedad*. Editorial Progreso. Moscú.

Sobre técnicas de dirección y estilos de dirección. SUPSCER, Cuba, 1989

Sandrino Rosemod O. y otros. *La capacidad de dirección de los cuadros: un enfoque innovador*.

## **ACTIVIDAD 5**

Cumplimiento de lo establecido en los documentos normativos que rigen de manera directa o indirecta la actividad educacional.

- Comprobar mediante diferentes vías (talleres, reuniones del Sistema de Trabajo, visitas) el dominio y aplicación de los documentos haciendo énfasis en: Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2007-2008, Modelo y/o proyecto de escuela de cada uno de los subsistemas de educación, El Sistema de Trabajo Político-Ideológico, Documentos rectores del MINED: Cartas Circulares, Resoluciones, Circulares, Cartas RSB.

### **2.3 Descripción de los resultados experimentales**

Para evaluar los resultados de las acciones metodológicas realizadas se aplicó un estudio por el método de pre-experimento pedagógico donde se desarrolló un test inicial y un test final con la muestra seleccionada.

#### **Constatación inicial:**

La observación:

Se aplicó una guía de observación (Anexo 3) a: 2 Consejos de Dirección Integrado, 2 Consejos de Dirección de la Dirección Provincial de Educación y una reunión del Departamento de cada Enseñanza (5) y la observación participante (Anexo 5) a 2 Sesiones de preparación de las visitas de EMC e inspección, 2 Visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto, 2 inspecciones integrales a los municipios y 2 reuniones para evaluar la capacidad de dirección de los participantes en las visitas y actualizar la caracterización de los municipios y centros provinciales.

De las 17 actividades observadas, 12 se evaluaron de inadecuadas (70,58 %) y 5 de poco adecuada (29,41 %).

Las dificultades que predominaron fueron:

- La falta de habilidad para analizar las causas de los problemas e incorporar la valoración del sentido crítico, madurez de espíritu, agudeza, objetividad en el juicio.

- Se demuestran deficiencias en la aplicación de las habilidades para demostrar y evaluar
- Ausencia de análisis de los resultados de las visitas en los órganos de dirección.
- No tratamiento a las regularidades de las visitas en la reunión con directores municipales y de centros provinciales.
- Problemas significativos en la preparación de las visitas en la primera etapa del sistema de trabajo.
- No se analizan los resultados de las visitas, evaluación de la capacidad de dirección de los participantes y actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales

## **Constatación Final**

La observación:

Se aplicaron los mismos instrumentos guía de observación (Anexo 3) a 2 Consejos de Dirección Integrado, 2 Consejos de Dirección de la Dirección Provincial de Educación y 3 reuniones de los Departamentos de Enseñanzas y la observación participante (Anexo 5) a 1 Sesión de preparación de las visitas de EMC e inspección, 1 Visita de Entrenamiento Metodológico Conjunto, 2 inspecciones integrales a los municipios y 2 reuniones para evaluar la capacidad de dirección de los participantes en las visitas y actualizar la caracterización de los municipios y centros provinciales.

De las 13 actividades observadas, 10 fueron evaluadas de adecuadas (76,9 %), 2 de poco adecuadas (15,3 %) y 1 inadecuada (7,6 %).

Se determina que aún subsisten insuficiencias en la preparación de los funcionarios para las visitas, principalmente en la falta de integralidad para las inspecciones o en las actividades demostrativas de las visitas metodológicas; las reuniones para evaluar la capacidad de dirección de los participantes en las visitas y actualizar la caracterización de los municipios y centros provinciales en la tercera etapa del sistema de trabajo, ha estado afectada por la

organización del registro de las regularidades durante la ejecución de la visita por el subdirector jefe de comisión y por la lentitud en la redacción de los informes.

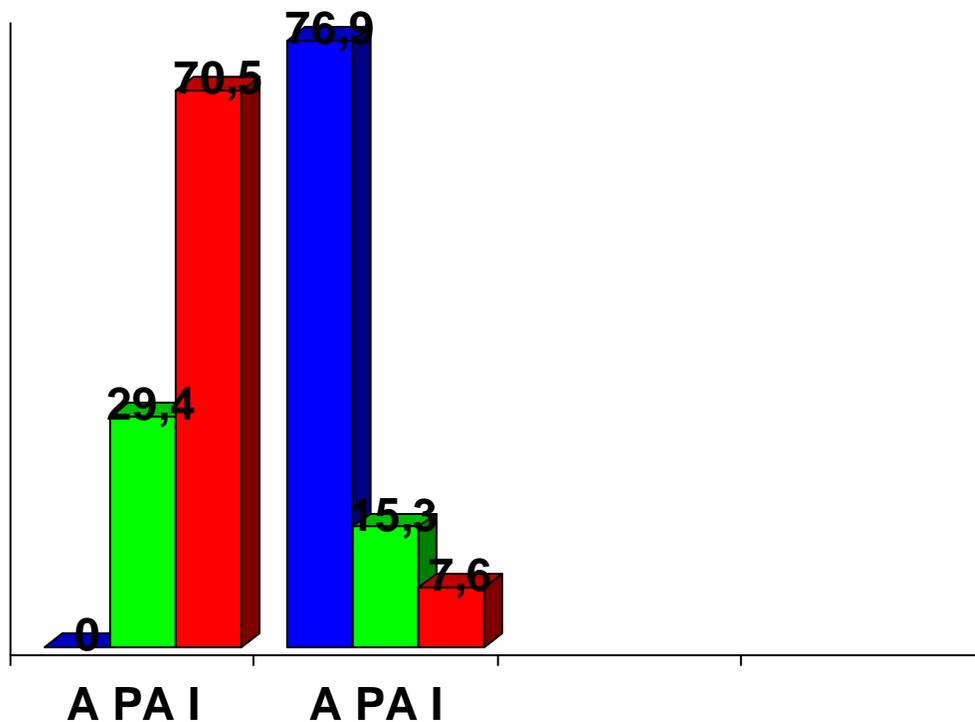
A continuación se representan en una tabla de doble entrada los resultados cuantitativos que permiten comparar el test inicial y el final.

Descripción de los resultados de la constatación inicial y final

Inicial				Final			
Actividades Observadas	A	P.A	I	Actividades Observadas	A	P.A	I
17	0 %	29,41 %	70,58 %	13	76,9 %	15,3 %	7,6 %

**Gráfico No. 6** Ilustración de los resultados comparativos de la constatación inicial y final.

%



Inicial Final  
**LEYENDA** A: Adecuado PA: Poco adecuado I: Inadecuado

Los resultados obtenidos con las actividades metodológicas realizadas permiten comprobar su adecuación a los aspectos que arrojó el diagnóstico como barreras para la efectividad del desarrollo de la capacidad de dirección de los cuadros de las Direcciones Municipales de Educación a través de las visitas.

En las actividades que se mantienen dificultades tienen como causa el no cumplimiento de regulaciones establecidas en el sistema de trabajo, las menores de ellas por causas objetivas, lo que evidencia continuar trabajando en el desarrollo del estilo de dirección de los cuadros del primer nivel.

### **Conclusiones del capítulo:**

Los resultados constatados en este capítulo permiten plantear que las actividades metodológicas desarrolladas se correspondieron con las necesidades que arrojó el diagnóstico inicial, así como permitieron perfeccionar la capacidad de dirección de los cuadros de primer nivel, lo cual se comprobó a través de la mayor efectividad en la preparación, desarrollo y análisis posterior de los diferentes tipos de visitas realizadas a las Direcciones Municipales de Educación y los Centros Provinciales.

## **CONCLUSIONES**

La sistematización de conocimientos fundamentales se realizó a partir de la bibliografía consultada sobre la evolución del sistema de trabajo como proceso de dirección de la educación en Cuba, unido a la experiencia del autor de la investigación en el asesoramiento del sistema de trabajo de la Dirección Provincial de Educación desde su comienzo en la aplicación en el curso 1997-1998.

A partir del estudio diagnóstico realizado en esta etapa inicial se obtienen como resultados la caracterización de cada una de las dimensiones tomadas para determinar los principales problemas y el pronóstico de las principales transformaciones que se deben alcanzar.

En sentido general, las deficiencias constatadas confirman el poco dominio de los conocimientos de dirección científica que sustentan el sistema de trabajo y la dirección estratégica por objetivos, insuficiencias en el estilo de dirección de los sujetos seleccionados, falta capacidad para ganar espacio de tiempo integrando las acciones, principalmente en el desarrollo de las reuniones y visitas..

Las actividades metodológicas desarrolladas tuvieron como objetivo la remodelación del sistema de trabajo en sus tres etapas fundamentalmente en la secuencia de los órganos de dirección y en el tratamiento de las visitas, el desarrollo de talleres para perfeccionar la capacidad y el estilo de dirección de los cuadros de primer nivel y profundizar en el desarrollo de la capacidad de dirección de los cuadros del nivel inferior.

La evaluación de los resultados de las actividades metodológicas realizadas evidenció un salto cualitativo en la preparación de los principales cuadros de la Dirección Provincial de Educación, una mayor eficiencia en el desarrollo de los órganos de dirección y una mayor efectividad del sistema de visitas realizado durante el curso escolar 2007-2008.

## BIBLIOGRAFÍA

1. \_\_\_\_\_ (2000). Carta circular 01/2000. Impresión ligera. La Habana.
2. \_\_\_\_\_ (1979). "Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos. La Habana.
3. \_\_\_\_\_ (1980). El trabajo Metodológico en la Educación General Politécnica y Laboral. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
4. \_\_\_\_\_ (2005). Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo I (Primera y segunda parte) Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
5. \_\_\_\_\_ (2006). Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo II (Primera y segunda parte) Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
6. \_\_\_\_\_ (2007). Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo III (Primera y segunda parte) Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
7. \_\_\_\_\_ (2008). Reglamento de trabajo metodológico. Soporte digital.
8. Abbagnano, N. (1963) "*Diccionario de filosofía.*" Edición Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro: La Habana, Cuba.
9. Addine, F. y otros (2003). Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación. Revista Varona. No. 36-37. Dic- enero. La Habana. Cuba. P 10-21.
10. Afanasiev, V.G. *Dirección Científica de la Sociedad.* Editorial Progreso. Moscú, 1977.
11. Almiñaque Guzmán, M. (1979). "*Papel de la inspección en el momento actual. el trabajo de inspección desarrollado en el curso 1976-1977.*". Revista "Educación" Año 8. No. 29. La Habana.
12. Alonso H. Sergio. *La Excelencia gerencial un enfoque sistémico.* Curso de capacitación. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 1996.
13. Alonso Rodríguez S. y Herrera Orúe E. *Análisis Sistémico del Sistema de Dirección del MINED.*( Material en soporte digital).

14. Alonso Rodríguez, S. (2002). *Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. La Habana: (Manuscrito)
15. Alonso Rodríguez, Sergio y Sánchez Carmona, Pedro. (1990). *Alta Gerencia Educativa. Impresión Ligera*. IPLAC.
16. Alonso, S. (2003). El sistema de dirección del Ministerio de Educación de la República de Cuba. Video conferencia inicial del Diplomado en Dirección para los directores de la educación primaria. Ciudad de la Habana. Cuba. Curso escolar 2002-2003.
17. Augier Escalona, Alejandro. *Pedagogía 2001 Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educativa*. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín.
18. Betancourt Pérez, Armando. (1990). *Cacería de errores*. Sociología / Rogerio Moya, Berto González Sánchez. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
19. Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® (2005). © 1993-2004 Microsoft Corporation.
20. Braslavsky, C. (2002). La Educación en el contexto de los cambios en los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista Iberoamericana de Educación* No.9.
21. Buenavilla Recio, R y otros. (1995). "*Historia de la Pedagogía en Cuba*". Editorial Pueblo y Educación: La Habana, 1995.
22. Buenavilla Recio, Rolando. *La Educación en la Revolución Cubana*. Folleto del curso homónimo. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). Impresión Ligera. La Habana, Cuba, 1995.
23. Calero, M. (1996). *Administración gerencial del centro*. Editorial Abedul. Lima. Perú.
24. Carbonell, J. (2002). Consideraciones teórico-prácticas sobre las reuniones como método de dirección en la escuela. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.
25. Carbonell, J; González, D y Sierra, A. (2002). Métodos de la dirección educativa en las condiciones de las transformaciones educativas. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La

- Habana. Cuba.
26. Carnota O. (1988). Cuando el tiempo no alcanza, Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
  27. Carnota, O. (1980). "*Curso de administración para dirigentes*". Editorial de Ciencias Sociales: La Habana.
  28. Castellanos, B. (2001). Investigación educativa. Nuevos escenarios actores y estrategias. Centro de Estudios Educativos. La Habana. Cuba.
  29. Castro Ruz, F. (2004). *Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas*. Discurso de clausura del Cuarto Congreso de la Educación Superior. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado..
  30. Castro Ruz, Fidel. *Nada podrá detener la marcha de la historia*. Entrevista concedida a Jeffery Elliot y Marvia Dymally. Edit. Política> La Habana, 1985
  31. Colectivo de autores. "*El control como principio de dirección científica y sus métodos. la inspección como forma específica de control*". En II Seminario Nacional para dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. Ministerio de Educación. La Habana.
  32. Corrales Diosdado y Pérez, Celia. *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1976
  33. Cuba. (1996). Ministerio de Educación. *Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano*. La Habana: Ed. Capitán San Luis.
  34. Dirección de Información Técnica del MINAZ, Cuba. (1986). *Temas de Dirección*. Folleto Dirección Técnica del MINAZ.
  35. DOR del CC del PCC. (1976) *Tesis sobre Política Educativa*. La Habana: Editora del DOR.
  36. *El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución*. En Boletín no.1. La Habana: Comisión Central de Cuadros. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, [s.a].
  37. Escribano Hervis, H. (1999). *La concepción de la Educación en la obra de José Martí*. ( Soporte Digital)
  38. Fred, L y Kreitner, R. (1995). Modificación de la conducta organizacional. Editorial Trilla. Madrid. España.
  39. García Galló, G J. (1974). *Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba*. La

Habana: Editorial Pueblo y Educación. .

40. García, L y otros. (1997). Los retos del Cambio Educativo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
41. García, L. y otros (199?). "*Estudio bibliográfico sobre la categoría actividad pedagógica profesional*". Sección de formación y perfeccionamiento de personal pedagógico del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. s/a. --78p. (material mimeografiado)
42. Gasalla, J. M. (1996). La nueva dirección de personas. Editorial. Pirámide. España.
43. Gómez, G. (1995). Dirigir es educar: El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos humanos, Mc Grau Hill, Madrid. España.
44. González Soca, A M y Reinoso Cápiro, C. (2002). *Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía*. La Habana:. Editorial Pueblo y Educación.
45. Grupo Maestros. (1995). La toma de decisiones en el sector educacional. La Habana. Material mimeografiado. ICCP.
46. Margulles, N. (1999). Cambio organizacional. Editorial Trillas. México.
47. Martí Pérez, José. (1975). *Obras Completas*. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
48. Marx, C. (1965). *El Capital*. La Habana: Ediciones Venceremos.
49. Ministerio de Educación, Cuba. (1997). Dirección de Cuadros */: Dirección Estratégica y Administración por Objetivos en el MINED*. La Habana: Editora Pueblo y Educación.
50. Ministerio de Educación, Cuba. (2003). *Indicaciones para la preparación del curso escolar 2003-2004*. La Habana: Editora Pueblo y Educación.
51. Ministerio de Educación, Cuba. (2004). *Indicaciones para la preparación del curso escolar 2004-2005*. La Habana: Editora Pueblo y Educación.
52. Ministerio de Educación, Cuba. (2006). *Indicaciones para la preparación del curso escolar 2006-2007*. La Habana: Editora Pueblo y Educación.
53. Ministerio de Educación, Cuba (2000) *I Seminario Nacional para el personal docente*. La Habana: Editora Pueblo y Educación.
54. Ministerio de Educación, Cuba (2002) *III Seminario Nacional para el personal docente*. La Habana: Editora Pueblo y Educación
55. Ministerio de Educación, Cuba. (1999). *Resolución Ministerial 85/9 */: Precisiones**

*para el desarrollo del trabajo metodológico en el Ministerio de Educación.* La Habana: Editora Pueblo y Educación

56. Ministerio de Educación, Cuba. (2001). *Dirección: Actualidad y Tendencias.* Serie Temática: La información a tú alcance. No 1. Marzo del 2001.
57. Ministerio de Educación, Cuba. (2001). *La Educación en Cuba en las actuales condiciones del desarrollo económico social.* La Habana: Editora Pueblo y Educación.
58. Ministerio de Educación, Cuba. (2006). *Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el Curso 2006-2007.* La Habana: Editora Pueblo y Educación
59. Morales, V. América Latina. (1995). *Ciencia, Tecnología y Educación Avanzada. Nuevos Problemas, Nuevos Conceptos.* Conferencia Central del I Taller Latinoamericano sobre Educación Avanzada, Ciencia y Tecnología. La Habana..
60. Muguerzia, P.M y otros (1986). *“Teoría general de la dirección socialista”.* Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
61. Omarov, A.M. (1977). *Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad.* La Habana: Editorial Orbe.
62. *Pedagogía.* (1994). La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
63. Pérez Bentancourt, A. (1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos del perfeccionamiento.* La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
64. Pérez Cruz, Felipe. (2004). *La educación latinoamericana. Retos y confirmaciones.* (Material en soporte digital).
65. Pérez R, G y otros. (1996). *Metodología de la investigación educacional.* Primera parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
66. Pichardo, Hortensia. (1973). *Documentos para la Historia de Cuba.* Tomo I. Editorial de Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro. La Habana, Cuba.
67. Puchol, L. (1997) *Dirección de recursos humanos.* Editorial Esic. Madrid. España.
68. Reforma de la Educación Secundaria. Disponible en: <http://www.lib.nesu.edu/stachs/a/ann/> [Consulta: 27 de abril 2002].
69. Rodríguez, F y otros. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes.* Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
70. Rosales, M. (2003) *¿Calidad sin liderazgo?* Revista Iberoamericana de calidad

educacional. Disponible <http://info.libuh.edu/pr/v7/n6/will7n6.htm> [Consulta: 7 de mayo 2003].

71. Soler Fierrez, E.(1996). Artículo "*Inspección y supervisión*". En Revista Educación No. 87, (Segunda Época) Editorial Pueblo y Educación: La Habana.
72. Valenciaga, C. *Motivar el liderazgo*: Entrevista.\_\_ p.3, En Juventud Rebelde. La Habana, 31 jul, 1997.
73. Valle, A. (2003). El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP.

## RELACIÓN DE ANEXOS

<b>No</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Epígrafe</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	2	2.1.2	Encuesta	79
2	2	2.1.2	Guía de Entrevista	82
3	2	2.1.2	Guía de Observación	84
4	2	2.1.2	Constatación de Documentos	86
5	2	2.1.2	Observación Participante	88
6	2	2.1.3	Escala Ordinal	90
7	2	2.2.1	Organigrama Sistema de Trabajo.	94

## ANEXO 1

### ENCUESTA

Objetivo: Conocer el criterio personal sobre la integración Dirección Provincial de Educación - Instituto Superior Pedagógico y el Sistema de Trabajo Integrado.

Estimado compañero(a):

Basado en su experiencia de dirección nos estamos proponiendo perfeccionar el sistema de trabajo, estamos convencidos de que Ud. puede brindarnos criterios, opiniones y sugerencias sobre el mismo, que resultarán de mucho valor en este empeño.

Por ello le rogamos --y mucho le agradeceremos-- que responda con sinceridad, las preguntas del presente cuestionario.

Al responder debe tener en cuenta una escala valorativa en orden descendente, donde cada valor representa el grado con que usted aprecia el comportamiento de los aspectos que se le pregunta, es decir (3) indica adecuado, (2) poco adecuado y (1) inadecuado.

## CUESTIONARIO

1. DURANTE EL PRESENTE CURSO ESCOLAR, UD. HA APLICADO EL SISTEMA DE TRABAJO, DESEMPEÑANDO EL CARGO DE:  
a) \_\_\_ Director. b) \_\_\_ Decano. c) \_\_\_ Subdirector d) \_\_\_ otros
2. UD. CONSIDERA QUE EN EL SISTEMA DE TRABAJO, REALMENTE:
  - (a) \_\_\_ Se delimitan claramente las funciones de la DPE y el ISP.
  - (b) \_\_\_ Tiene estructurado correctamente los pasos para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas.
  - (c) \_\_\_ Se planifica, organiza, coordina, regula y controla el trabajo con eficiencia.
  - (d) \_\_\_ La lógica del sistema de reuniones.
  - (e) \_\_\_ La integración DPE-DME-ESCUELAS.
  - (f) \_\_\_ La influencia armónica de las estructuras de dirección sobre la escuela.
  - (g) \_\_\_ El carácter sistémico de las visitas.
  - (h) \_\_\_ El ejercicio efectivo y sistemático del control.
  - (i) \_\_\_ La optimización de la dirección del proceso docente-educativo con la aplicación

de las habilidades para diagnosticar, demostrar, controlar y evaluar.

- (j) \_\_\_ La aplicación consecuentemente la línea de mando, considerando al hombre como sujeto y objeto del proceso de dirección.
- (k)\_\_\_ La combinación de la gestión de dirección, el trabajo metodológico y la investigación científica.
- (l) \_\_\_ El máximo jefe, en la práctica, dirige todo el trabajo técnico-metodológico y científico-pedagógico.

3. ATENDIENDO A SU EXPERIENCIA, SOBRE EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DEL SISTEMA DE TRABAJO::

- (a) \_\_\_ El cumplimiento de las funciones de la DPE y el ISP en las visitas.
- (b) \_\_\_ La efectividad de las acciones de la preparación de las visitas.
- (c) \_\_\_ Su capacidad para dar salida a las políticas y los objetivos priorizados. .
- (d)\_\_\_ La existencia de fines, objetivos y prioridades comunes para las visitas, y su cumplimiento en la ejecución.
- (e) \_\_\_ La existencia de una composición fija por municipios de los integrantes de las comisiones de visitas.
- (f) \_\_\_ El conocimiento por los funcionarios de su rol en las visitas.
- (h) \_\_\_ La efectividad de los pasos para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas.

4. SU CRITERIO SOBRE LA CALIDAD DE LAS PRINCIPALES REUNIONES DEL SISTEMA DE TRABAJO

- \_\_\_ Reunión para establecer los objetivos individuales a lograr durante el mes.
- \_\_\_ Reunión de preparación, coordinación y organización del trabajo a realizar en las visitas.
- \_\_\_ Reuniones que se realizan durante la ejecución las visitas.
- \_\_\_ Reunión de coordinación del plan de trabajo.
- \_\_\_ Reunión para controlar el cumplimiento de los objetivos trazados.
- \_\_\_ Reunión para evaluar la capacidad de dirección de los participantes en las visitas y actualizar la caracterización de los municipios y centros provinciales.

## Anexo 2

### GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: profundizar en el nivel de desarrollo de la capacidad de dirección de los cuadros de primer nivel de la Dirección Provincial de Educación y el tratamiento de las visitas en el sistema de trabajo.

Compañero, necesitamos su cooperación para realizar una caracterización lo más exacta posible del SISTEMA DE DIRECCION, es imprescindible su comprensión de que interactuaremos con un concepto de dirección científica por objetivos

Cargo: \_\_\_\_\_

- 1- ¿Cuáles son los objetivos priorizados de la enseñanza para el presente curso escolar?
- 2- ¿Cuáles son los principales logros?
- 3- ¿Cuáles son las principales deficiencias?
- 4- ¿Cuáles son las principales fortalezas para enfrentar los principales problemas?
- 5- ¿Cuáles son las principales debilidades que existen en la implementación del modelo de escuela.?
- 6- ¿Cómo ud tiene estructurada las tres etapas del sistema de trabajo mensual?
- 7- Analizar de forma conjunta el último sistema elaborado.
- 8- ¿Cómo planifica el trabajo mensual a partir del sistema?
- 9- ¿Cómo implica a sus subordinados en la gestión de dirección?
- 10- ¿Cuáles son los pasos del sistema de trabajo que usted preside y en cuales participa sistemáticamente?
- 11- ¿Cómo organiza, planifica, coordina y prepara las visitas de ayuda metodológica y especializada?
- 12- ¿Cómo analiza los resultados de las visitas, evalúa la capacidad de dirección de los participantes y actualiza la caracterización de los municipios y centros provinciales?.

### ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

INDICADORES	A	PA	I
Nivel de conocimientos técnico-científico acerca de la actividad que dirige y de los recursos materiales y humanos			
Capacidad para armonizar el trabajo político-ideológico, científico-pedagógico y la gestión de dirección.			
Eficacia de los métodos de dirección.			
Organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas en la primera etapa del sistema de trabajo.			
Desarrollo de las visitas de ayuda e inspección en la segunda etapa del sistema de trabajo.			
Análisis de los resultados de las visitas, evaluación de la capacidad de dirección de los participantes y actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales			

## ANEXO 3

### GUÍA DE OBSERVACIÓN DESARROLLO DE REUNIONES DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

**Objetivo:** Evaluar en las reuniones de los órganos de dirección como se cumplen las funciones de dirección y el tratamiento de las visitas.

1- ¿Cómo se abordan las funciones de dirección.

2- ¿Cómo se trata en el orden del día el tema de las visitas?.

3- Es lógica la ubicación de la reunión en el sistema de trabajo .Se desarrolla invariablemente en ese momento del sistema. La preside siempre el director.

#### ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

INDICADORES	A	PA	I
La habilidad para analizar las causas de los problemas incorporar la valoración del sentido crítico, madurez de espíritu, agudeza, objetividad en el juicio.			
La toma de decisiones considerar su actitud ante el riesgo, dinamismo independencia de acción, sentido de la oportunidad, tenacidad y determinación.			
Comunicación evaluar el equilibrio emocional, dominio y aplicación de funciones y técnicas de la comunicación, capacidad de escuchar			
Formas que emplea para ejercer la exigencia a sus subordinados incluir la autoridad para mandar, sentido de justicia, sensibilidad, confianza y respeto.			

Valorar la efectividad en el trabajo con grupos a partir de su dominio sobre las técnicas de dirección, aplicación de la aceptación y de la congruencia			
Se demuestra conocimiento y aplicación de las habilidades para diagnosticar, demostrar, controlar y evaluar			
Aprobación de los programas de visitas en los órganos de dirección.			
Análisis de los resultados de las visitas en los órganos de dirección.			
Tratamiento a las regularidades de las visitas en la reunión con directores municipales y de centros provinciales.			

## ANEXO 4

### CONSTATACIÓN DE DOCUMENTOS

Objetivo: Constatar la correspondencia entre lo que se planifica y lo que se ejecuta y su correspondencia con los objetivos priorizados y los problemas del territorio.

#### 1- Caracterización de la provincia

- Balance del cumplimiento de los 17 objetivos priorizados en el curso 06-07.
- Principales problemas por educaciones.
- Principales problemas demostrados en el EMC del MINED de mayo 07
- Principales problemas señalados en el corte final nacional de los indicadores de la emulación del 26 de julio

#### 2- Sistema de trabajo.

- Documento explicativo
- Acciones para el cumplimiento de los objetivos priorizados.
- Programa anual de visitas.

#### 3- Sistema de organización y control.

- Organigrama. . Focalizar la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas.
- Responsabilidad individual de los cuadros, funcionarios y asesores con los objetivos priorizados.
- Plan de tareas principales para el curso escolar.
- Plan de temas del consejo de dirección.

#### 4- Actas de los consejos de dirección de la DPE y el Consejo de Dirección Integrado.

#### 5- Programas de visitas de EMC e Inspección.

#### 6- Informes de visitas de inspección y EMC a los municipios y centros provinciales.

7- Informes de visitas de EMC y especializadas del MINED.

8- Informe de caracterización de los cuadros que dejan los funcionarios del MINED y resumen de la evaluación anual.

9- Plan de trabajo de la DPE, de los Dptos e individuales de los subdirectores. Focalizar la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas.

#### ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

INDICADORES	A	PA	I
Funciones de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico en las visitas a los municipios			
Composición de los equipos de visita.			
Presencia de fines, objetivos y prioridades comunes en las visitas.			
Organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas en la primera etapa del sistema de trabajo.			
Desarrollo de las visitas de ayuda e inspección en la segunda etapa del sistema de trabajo.			
Análisis de los resultados de las visitas, evaluación de la capacidad de dirección de los participantes y actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales			

## ANEXO 5

### OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Objetivo: Comprobar el cumplimiento de las funciones de dirección a través del sistema de trabajo donde usted participa en la ejecución de las actividades.

- 1- Contactos operativos del consejo de dirección.
- 2- Reunión del consejo de dirección integrado y del consejo de dirección de la DPE.
- 3- Sesiones de preparación de las visitas de EMC e inspección.
- 4- Sesiones de preparación de los cuadros.
- 5- Reuniones de coordinación del plan de trabajo.
- 6- Visitas de EMC e inspección a los territorios.
- 7- Reunión para evaluar la capacidad de dirección de los participantes en las visitas y actualizar la caracterización de los municipios y centros provinciales.
- 8- Visitas de EMC del MINED

### ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

INDICADORES	A	PA	I
Habilidad para aplicar el diagnóstico, la demostración y el control en el proceso de dirección.			
La toma de decisiones mediante la optimización.			
Aplicación de la línea de mando			
Promoción de un modo de dirección participativo y democrático.			
Nivel de conocimientos técnico-científico acerca de la actividad que dirige y de los recursos materiales y humanos			
Capacidad para armonizar el trabajo político-ideológico, científico-pedagógico y la gestión de dirección.			
Eficacia de los métodos de dirección.			

Organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas en la primera etapa del sistema de trabajo.			
Desarrollo de las visitas de ayuda e inspección en la segunda etapa del sistema de trabajo.			
Análisis de los resultados de las visitas, evaluación de la capacidad de dirección de los participantes y actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales			

## ANEXO 6

### ESCALA ORDINAL

#### DIMENSIÓN 1

Tabla de criterios para evaluar los indicadores establecidos respecto a la capacidad de dirección.

Indicadores	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
1.1 Nivel de conocimientos técnico-científico acerca de la actividad que dirige y de los recursos materiales y humanos	Domina la dinámica del sistema de dirección a través del sistema de trabajo y presenta pericia profesional.	Domina la dinámica del sistema de dirección a través del sistema de trabajo, aunque en ocasiones se viola; falta pericia profesional.	Presenta insuficiencias en el dominio de la dinámica del sistema de dirección a través del sistema de trabajo y falta pericia profesional.
1.2 Habilidad para aplicar el diagnóstico, la demostración y el control en el proceso de dirección.	Demuestra conocimiento y aplicación de las habilidades para diagnosticar, demostrar, controlar y evaluar.	Demuestra conocimiento pero dificultades en la aplicación de las habilidades para diagnosticar, demostrar, controlar y evaluar	Presenta dificultades en el conocimiento y en la aplicación de las habilidades para diagnosticar y demostrar.
1.3 Eficacia de los métodos de dirección.	Presenta habilidad comunicativa para analizar la causa de los problemas, aplica correctamente la toma de decisiones y es exigente con sus subordinados.	Presenta habilidad comunicativa, falta profundidad para analizar la causa de los problemas, y aplica correctamente la toma de decisiones y es exigente con sus subordinados	Falta habilidad comunicativa, y profundidad para analizar la causa de los problemas, y presenta insuficiencias en la toma de decisiones; es exigente con sus subordinados

#### DIMENSIÓN 2

Tabla de criterios para evaluar los indicadores establecidos respecto al estilo de dirección.

Indicadores	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
2.1 La correcta toma de decisiones mediante la optimización.	En la toma de decisiones siempre considera su actitud ante el riesgo, dinamismo independencia de acción, sentido de la oportunidad, tenacidad y	En la toma de decisiones a veces considera su actitud ante el riesgo, dinamismo independencia de acción, sentido de la oportunidad, tenacidad y determinación	En la toma de decisiones no considera su actitud ante el riesgo, dinamismo independencia de acción, sentido de la oportunidad, tenacidad y

	determinación		determinación
2.2 Aplicación de la línea de mando	En las formas que emplea para ejercer la exigencia a sus subordinados manifiesta siempre la autoridad para mandar, sentido de justicia, sensibilidad, confianza y respeto	En las formas que emplea para ejercer la exigencia a sus subordinados, a veces manifiesta la autoridad para mandar, sentido de justicia, sensibilidad, confianza y respeto	En las formas que emplea para ejercer la exigencia a sus subordinados no manifiesta autoridad para mandar, sentido de justicia, sensibilidad, confianza y respeto
2.3 Promoción de un modo de dirección participativo y democrático.	Siempre promociona con variados modos de participación democrática, donde los subordinados se sientan implicados en la acción de dirección.	Solo a veces promociona con modos de participación democrática, donde los subordinados se sientan implicados en la acción de dirección	No promociona modos de participación democrática, donde los subordinados se sientan implicados en la acción de dirección

### DIMENSIÓN 3

Tabla de criterios para evaluar los indicadores establecidos en cuanto a la integración.

Indicadores	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
3.1 Cumplimiento de las funciones de la Dirección Provincial de Educación y del Instituto Superior Pedagógico en las visitas a los municipios	Están claramente delimitadas las funciones de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico y se cumplen en las visitas	Están claramente delimitadas las funciones de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico pero se incumplen en las visitas.	No Están claramente delimitadas las funciones de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico y se incumplen en las visitas.
3.2 Correcta composición de los equipos de visita.	La composición es fija por municipios y los funcionarios conocen sus funciones integradas.	La composición no es fija por municipios pero los funcionarios conocen sus funciones integradas	La composición no es fija por municipios y los funcionarios no conocen sus funciones integradas
3.3 Presencia de fines, objetivos y prioridades comunes en las visitas.	En la organización, preparación y ejecución de las visitas existen fines, objetivos y prioridades comunes.	En la organización, preparación de las visitas existen fines, objetivos y prioridades comunes pero en la ejecución no se cumplen.	En la organización, preparación y ejecución de las visitas no existen fines, objetivos y prioridades comunes

## DIMENSIÓN 4

Tabla de criterios para evaluar los indicadores establecidos relativos a la efectividad de las visitas según el sistema de trabajo.

Indicadores	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
4.1 Organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas en la primera etapa del sistema de trabajo.	Se desarrollan correctamente los pasos del sistema de trabajo para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas.	Se desarrollan los pasos del sistema de trabajo para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas, pero falta efectividad a la preparación.	Se violan pasos del sistema de trabajo para la organización, planificación, coordinación y preparación de las visitas.
4.2 Desarrollo de las visitas de ayuda e inspección en la segunda etapa del sistema de trabajo.	Se cumple el programa de las visitas tal y como se concibe.	Se cumple el programa de las visitas pero no se precisan los problemas de la estructura municipal y sus causas.	Se incumplen aspectos del programa de visitas y no se precisan los problemas de la estructura municipal y sus causas
4.3 Análisis de los resultados de las visitas, evaluación de la capacidad de dirección de los participantes y actualización de la caracterización de los municipios y centros provinciales	Se evalúa la capacidad de dirección de los participantes en las visitas y se actualiza la caracterización de los municipios y centros provinciales	No se evalúa la capacidad de dirección de los participantes en las visitas, se actualiza la caracterización de los municipios y centros provinciales	No se evalúa la capacidad de dirección de los participantes en las visitas ni se actualiza la caracterización de los municipios y centros provinciales

## DIMENSIÓN 5

Tabla de criterios para evaluar los indicadores establecidos relativos al tratamiento de las visitas en los órganos de dirección

Indicadores	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
5.1 Aprobación de los programas de visitas en los órganos de dirección.	Se analizan los programas de visitas previamente elaborados y se someten a su aprobación.	Se analizan las propuestas de de las enseñanzas y se precisan indicaciones para la conformación definitiva del programa de las visitas.	No se analizan los programas de visitas. en los órganos de dirección
5.2 Análisis de los resultados de las visitas en los órganos de dirección.	Siempre se analizan las regularidades de las visitas realizadas.	En ocasiones se realizan balances de las visitas realizadas.	No se realizan análisis de las regularidades de las visitas realizadas.
5.3 Tratamiento a las	Siempre se lleva al	Siempre se lleva al análisis	No se lleva al

regularidades de las visitas en la reunión con directores municipales y de centros provinciales.	análisis con los directores las regularidades de las visitas y se emiten indicaciones al respecto.	con los directores las regularidades de las visitas pero no se emiten indicaciones al respecto.	análisis con los directores las regularidades de las visitas
--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Anexo 7

ORGANIGRAMA DE ACTIVIDADES INTEGRADAS DPE ISP CURSO 2007 2008					
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
(1)					LABORABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>8:30 -10:00 a.m.</b></li> <li>● Preparación política de los cuadros.</li> <li>● <b>1.30 pm</b> Superación Profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>8.30 a.m.</b> C. D. Integ.</li> <li>● <b>8.30 am</b> Superación Profesional</li> <li>● <b>1.30 pm</b> Superación Profesional</li> <li>● Prep. Dtres de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>8.30 am</b> Superación Profesional.</li> <li>● <b>1.30 pm</b> R Dptos Enseñanzas (Abre Sist)</li> <li>Según S/T</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparación para el EMC./Inspección</li> <li>○ <b>8:30 – 9:30 a.m.</b> Preparación colectiva</li> <li>○ <b>10:30 – 12:30 p.m.</b> Preparación por comisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visitas especializadas a los C/R Provincial.</li> </ul>	<p>Sedes ISP</p> <p>PASE</p>
(2)					NO LABORABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>9.00 a.m.</b> Reunión de la Comisión de Informática.</li> <li>● <b>1.30 p.m.</b> Reunión del Grupo Prov. Calidad</li> <li>■ <b>9:00 a.m.</b> Educa a tu hijo.</li> <li>● <b>2:00 p.m.</b> Grupo</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><b>VISITAS MUNICIPIOS Y CENTROS PROVINCIALES</b>  <b>Inspecciones, EMC, Especializadas</b></p> </div>				<p>PASE ISP</p>

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
(3)					LABORABLE
<b>VISITAS MUNICIPIOS Y CENTROS PROVINCIALES</b> <b>Inspecciones, EMC, Especializadas</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9:00 a.m. Consejo Científico Prov.</li> <li>• 2:00 p.m. Comité Control Económico ( C 2 meses)</li> <li>• 2.00 pm Org. PPD</li> </ul>	Sedes del ISP  <b>PASE EDUCACION</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R. com. Educación Física</li> </ul>				
(4)					NO LABORABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones Provinciales -10.00 am Formación Vocac.</li> <li>• -9.00 am Educación Artística. (C 2 meses)</li> <li>• 10.00 am Despacho Rectora-Dtora.</li> <li>• 8.30 am Reunión</li> </ul>	<b>VISITAS ESPECIALIZADAS</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9:00 a.m. Com. de Cuadros DPE</li> <li>• 1.30 p.m. C.D. DPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.30 p.m. CAM</li> <li>• 8:30 a.m. Puesto de Direcc. Educaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9:00 a.m. RIACT</li> <li>• 9.00 am Com. Formación Laboral.(C 2 meses)</li> <li>• 2.30 pm Balance conj- MINED-MINAGRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9:00 am CD DME</li> <li>• 5:00 p.m. Puesto de Direcc. Provincial</li> <li>• 6.00 pm Reunión del grupo de</li> </ul>	PASE ISP

