



**Instituto Superior Pedagógico
“Capitán Silverio Blanco Núñez”
Sancti Spíritus
Sede Pedagógica Jatibonico**

TÍTULO: Acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección.

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Ciencias de la Educación.
Mención: Primaria**

AUTOR: LIC. JOSEFA GUARDARRAMOS RAMÍREZ

**SANCTI SPÍRITUS
2009**



**Instituto Superior Pedagógico
“Capitán Silverio Blanco Núñez”
Sancti Spíritus
Sede Pedagógica Jatibonico**

TÍTULO: Acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección.

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Ciencias de la Educación.
Mención: Primaria**

AUTOR: LIC. JOSEFA GUARDARRAMOS RAMÍREZ

TUTORA: MsC. MARTHA MARGARITA LÓPEZ RUIZ

SANCTI SPÍRITUS

2009

PENSAMIENTO

*NO SE TRATA DE SER ORIGINAL, SINO ÚTIL DEL MEJOR MODO
POSIBLE.*

JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO.

AGRADECIMIENTO

A LA REVOLUCIÓN CUBANA

*PORQUE A PARTIR DE SU TRIUNFO PUDE TENER SUEÑOS E
INCLUSO, ALCANZARLOS.*

DEDICATORIA

A MIS HIJOS

POR EL ESTÍMULO QUE REPRESENTAN EN CADA UNO DE MIS ACTOS.

A MI ESPOSO

POR SU APOYO EN TODAS LAS COSAS QUE EMPRENDO Y EN MI ANDAR POR LA VIDA.

A MIS PADRES

POR EL INMENSO SACRIFICIO QUE HICIERON PARA QUE YO PUDIERA CONVERTIRME EN UNA PROFESIONAL.

A MIS HERMANAS

POR SU INCONDICIONALIDAD SIEMPRE QUE LAS NECESITO.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

POR SU ALIENTO Y ESTIMULACIÓN CONSTANTES PARA QUE LLEGARA A LA META.

A MI TUTORA

POR LA DISPOSICIÓN Y PROFESIONALIDAD BRINDADAS EN EL ASESORAMIENTO DEL TRABAJO.

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 en el Sistema de Trabajo el principal elemento científico de desarrollo, al colocar al hombre como sujeto y objeto del proceso de dirección.

En esta investigación se exponen acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal de la Dirección de Educación de Jatibonico, en los fundamentos teóricos y metodológicos del Sistema de Trabajo, su esencia, rasgos, características y sus relaciones con los subsistemas que lo integran y como componente orgánico del Sistema de Dirección del Ministerio de Educación.

La novedad científica de este trabajo radica en el carácter singular de las acciones metodológicas concebidas para elevar el nivel de preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo: propician conocimientos y modos de actuación congruentes con las transformaciones actuales y se caracterizan por su flexibilidad y la estimulación al desempeño creativo de los participantes, a partir de un estilo de dirección participativo que ofrece oportunidades de expresión y participación a todos y aseguran un lugar protagónico en la ejecución de las mismas. Para el trabajo se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación pedagógica que permitieron conocer el problema, diseñar y aplicar las acciones metodológicas. Como resultado, se apreció un alto nivel de efectividad de las mismas en una muestra de dieciséis funcionarios municipales.

ÍNDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LA PREPARACIÓN METODOLÓGICA DE LOS DIRECTIVOS DE LA ESTRUCTURA MUNICIPAL EN EL SISTEMA DE TRABAJO EN ESE NIVEL DE DIRECCIÓN	11
1.1 Fundamentos teóricos acerca del Trabajo Metodológico.	11
1.2 La preparación de la estructura municipal.	16
1.3 La dirección. Funciones de dirección	19
1.4 El Sistema de Dirección del Ministerio de Educación.	27
1.4.1 El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.	30
1.4.1.1 El Modelo Genérico del Sistema de Trabajo para el Sistema de Dirección del Ministerio de Educación.	35
1.4.2 El Sistema de Trabajo del nivel de Dirección Municipal.	40
1.4.2.1 Los subsistemas particulares del Sistema de Trabajo.	45
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL ESTADO REAL DE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA ESTRUCTURA MUNICIPAL EN EL SISTEMA DE TRABAJO EN ESE NIVEL Y PROPUESTA DE ACCIONES METODOLÓGICAS.	50
2.1 Diagnóstico inicial.	50
2.1.1 Caracterización de la población y la muestra.	50
2.1.2 Descripción de los instrumentos aplicados en el diagnóstico.	51
2.1.3 Análisis de los resultados del diagnóstico por dimensiones.	52
2.1.4 Regularidades derivadas del diagnóstico.	55
2.2 Fundamentos psicológicos y pedagógicos de las acciones y su puesta en práctica.	57
2.2.1 Fundamentación de la propuesta.	61
2.2.2 Descripción de las acciones metodológicas propuestas.	62
2.3 Descripción de los resultados.	100
Conclusiones	106
Bibliografía	107
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La época actual se caracteriza por las transformaciones vertiginosas en todos los campos, y la dirección educacional no escapa a estos. Considerada como una rama de la dirección, la dirección educacional cobra especial importancia sobre todo si se consideran las características de los sistemas educativos en los países del continente.

Los países de América Latina se han visto envueltos en un proceso de globalización neoliberal. Estos procesos contradictorios se asocian en la mayoría de los casos a las políticas económicas de los países desarrollados y generan, en un principio, grandes expectativas para las soluciones esperadas a los viejos problemas acumulados. Sin embargo, con el decursar del tiempo se ha comprobado que estas políticas no han sido exitosas y por el contrario, se inicia el siglo XXI con grandes diferencias en las balanzas de pagos y con deudas cada vez mayores, lo que trae aparejado inestabilidad social, desempleo, disminución de los servicios públicos, etc., todo lo cual necesariamente repercute en sus sistemas educativos actuales.

Por otra parte, el crecimiento y desarrollo de grandes adelantos científicos pone a la dirección educacional ante un desafío en cuanto a la toma de decisiones, ya que tiene que conjugar la utilización de estos con la optimización de recursos, la solución de los problemas más acuciantes con la falta de posibilidades, así como la extensión de los servicios educacionales con la calidad de éstos, a partir del perfeccionamiento de los sistemas de dirección de la Educación, la profesionalización de las estructuras de mando y el mejor desempeño de sus integrantes.

El nivel de desarrollo alcanzado por Cuba y los esfuerzos del Estado revolucionario por alcanzar niveles cada vez más altos de organización en todas las ramas de la vida económica, político-social y cultural, demandan del que dirige, cualidades capaces de hacer funcionar a un ritmo óptimo de trabajo, el proceso de dirección.

Al respecto ha expuesto Fidel: "...el país deberá aspirar a que los cuadros que participan en las actividades tengan un nivel superior de preparación técnica. Esto implica, por supuesto, el deber de todos los cuadros de encontrar algún espacio para estudiar y para superarse..." (Fidel Castro Ruz: Discurso en la clausura del IV

Congreso de Educación Superior, 6 de febrero de 2004, en “Discurso de Fidel Castro, diario Granma”.)

A partir de estos presupuestos, se considera que el proceso de dirección que se realiza en nuestro sistema educacional, debe garantizar el debido equilibrio entre las continuas modificaciones del medio externo e interno y que la misión de la dirección de los funcionarios en los diferentes niveles de estructura, para proceder en consecuencia, consiste en reaccionar de la forma más racional posible frente a estas modificaciones, lo que puede lograrse mediante cambios oportunos y eficaces en la manera de pensar y actuar de acuerdo con las nuevas condiciones.

En el VI Seminario Nacional para Educadores se relacionan los problemas científicos más apremiantes identificados a nivel de país entre los que se encuentran la dirección de la actividad educacional en las diferentes estructuras. Estos cambios solo se logran si existe un personal debidamente preparado para asumir este desafío, si se transforman los estilos y las formas de dirección, a partir de las situaciones concretas de cada lugar y con la aplicación consecuente del sistema de trabajo concebido para cada nivel de dirección.

Ante el gran reto de enfrentar las transformaciones que se realizan en todos los niveles educativos, se precisa que todos los educadores estén implicados y comprometidos para lograr el cambio de la realidad educativa en el territorio.

Sin embargo, en la propia dinámica cotidiana, se aprecian incoherencias en la interiorización por los funcionarios que laboran en la Dirección Municipal de Educación, de la concepción del Sistema de Trabajo a este nivel que limitan su ejecución eficiente. Como ejemplos de estas insuficiencias están: el desconocimiento de su sustento teórico y sus objetivos, en el dominio de las etapas, pasos y propósitos, en la inobservancia de estos, en los intentos por violentar el fundamento sistémico de su diseño y en la omisión de sus principios durante su dinámica; insuficiencias que se manifiestan durante la coordinación de las acciones a realizar y se materializan en la elaboración del Plan de Trabajo mensual de la institución y en la ejecución de su sistema de reuniones, lo que revela incongruencias entre los subsistemas organizativos y el de planificación.

Asimismo se aprecia que en los diseños para la realización de las visitas que se realizan a los centros docentes, no siempre se precisan las misiones de cada uno de los miembros de las comisiones de trabajo creadas y que aún prevalece la tendencia de visitar directamente a los docentes, sin considerar que es al director, por línea de mando, a quien hay que desarrollarle su capacidad de dirección y, por tanto, existen deficiencias en la utilización del algoritmo durante la ejecución de esta etapa.

Igualmente se incumple, en la tercera etapa del sistema, lo relacionado con la actualización de la caracterización de los Consejos Populares en el marco de la Reunión de análisis de la efectividad del trabajo, pues predomina la inclinación hacia el análisis por enseñanzas y no se considera esta organización política de la sociedad para revelar las regularidades del trabajo y extraer inferencias para la Dirección Municipal y la Sede Pedagógica y a su vez, el análisis de los principales indicadores de eficiencia, como elementos para evaluar el desempeño profesional y la capacidad de dirección de los cuadros y funcionarios.

Ante tal realidad y la experiencia adquirida en el trabajo diario, durante exactamente una década desde que se propuso este sistema, como un método de trabajo para el perfeccionamiento de la capacidad de dirección y de los modos de actuación de las estructuras del Ministerio de Educación, se ha podido determinar que aún prevalecen incompetencias profesionales en los directivos que integran la estructura de dirección del nivel municipal, de ahí que el **PROBLEMA CIENTÍFICO** de esta investigación se centre en: *¿Cómo contribuir a la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en ese nivel de dirección?*

Para la solución de este problema se determinó como **OBJETO DE INVESTIGACIÓN:** el proceso de preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Dirección y como **CAMPO:** la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo.

Esta investigación tiene como **OBJETIVO:** validar acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección.

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

- ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo como componente del Sistema de Dirección del MINED para este nivel?
- ¿Cuál es el estado actual de la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en ese nivel de dirección?
- ¿Qué acciones se necesitan elaborar para la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección?
- ¿Qué resultados se obtienen con la puesta en práctica de las acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en ese nivel de dirección?

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

- Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo como componente del Sistema de Dirección para este nivel.
- Diagnóstico del estado actual de la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección.
- Elaboración de acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección.
- Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las acciones metodológicas dirigidas a la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en ese nivel de dirección?

Se declaran como variables en esta tesis las siguientes:

Variable Independiente: acciones metodológicas.

Para la propuesta de acciones metodológicas encaminadas a preparar a directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo, se asume el concepto de acción de Viviana González (1995: 92) cuando define que “la actividad transcurre por diferentes procesos que el hombre realiza guiado por una representación anticipada

de lo que espera alcanzar con dicho proceso. Estas representaciones anticipadas constituyen objetivos o fines, que son conscientes y ese proceso encaminado a la obtención de los mismos es lo que se denomina acción. Es decir, las acciones constituyen procesos subordinados a objetivos o fines conscientes“.

Se asume como acciones metodológicas aquellas que, sobre la base de los problemas detectados en el diagnóstico y en la práctica profesional de los directivos de la estructura municipal, hay que diseñar, de forma articulada y sistémica para incidir en su preparación.

Las acciones metodológicas se aplicaron en el marco del Análisis Previo de la Capacidad de Dirección y estuvieron encaminadas al análisis de los sustentos teóricos de la Dirección Científica Educativa, a la caracterización del Modelo Genérico del Sistema de Trabajo del MINED, su concepción estructural y funcional; los subsistemas que lo integran; el proyecto de un organigrama; la elaboración de un diseño de visita de control y ayuda metodológica, la proyección de acuerdos del Consejo de Dirección a partir de la participación de los órganos estructurales y funcionales del organismo; la determinación de regularidades para la actualización de la caracterización de los Consejos Populares, partiendo de las regularidades observadas en las visitas realizadas, entre otras. Las acciones están diseñadas teniendo en cuenta el enfoque de sistema.

La concepción de este trabajo se dirige precisamente al desarrollo de la preparación de los directivos de la estructura municipal para la dirección del proceso de concepción y ejecución del sistema de trabajo a este nivel, como una necesidad impostergable para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos priorizados.

Variable dependiente: la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en ese nivel 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 educativo, elementos teóricos presentes en la literatura referente al tema así como los criterios derivados de la experiencia de trabajo y de personas que han investigado en este campo.

Para su mejor estudio se determinaron las siguientes dimensiones con sus correspondientes indicadores:

Cognitiva:

Indicadores:

- a) Conoce los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.
- b) Conoce sus etapas, pasos y propósitos y su orden de funcionamiento.
- c) Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.

Procedimental:

- d) Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.
- e) Proyecta las actividades que potencian el logro de los Objetivos Estratégicos.
- f) Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales como vía para asegurar en el cumplimiento de la política trazada.
- g) Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.

Actitudinal:

- h) Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.

Todo el trabajo de investigación se realiza sobre la base filosófica y metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico e Histórico y diferentes métodos propios de la investigación educativa tanto del nivel teórico como del nivel empírico.

Los métodos del nivel teórico que se aplican son los siguientes:

Análisis y síntesis: en la sistematización de los principios teóricos y metodológicos de la dirección científica educacional que sustentan el sistema de trabajo. Permite descomponer el sistema de trabajo en las etapas que lo conforman a tener en cuenta por los directivos de la estructura municipal para cumplir con las funciones de dirección y lograr dirigir con eficiencia y eficacia.

Inducción y deducción: en el diagnóstico del estado actual del sistema de trabajo en el nivel de dirección municipal, para extraer regularidades esencialmente relacionadas con los requerimientos teóricos y metodológicos exigidos al diseño del sistema de trabajo para su ejecución en este nivel así como para diseñar el plan de acción y arribar a conclusiones.

Histórico y lógico: permite estudiar el comportamiento histórico del objeto de la investigación, su relación y nexos con otros objetos, sus manifestaciones en la actualidad y sobre esta base diseñar las acciones.

Enfoque de sistema: para el análisis de los componentes que forman el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación y su interrelación. Posibilita además el análisis de las relaciones más importantes que existen entre los subsistemas, etapas y pasos del sistema de trabajo así como entre este y las acciones propuestas para perfeccionar la preparación de la estructura municipal a través de diferentes formas de trabajo metodológico.

En el orden metodológico se aplican los métodos de investigación empíricos como:

La encuesta: para diagnosticar el dominio teórico y metodológico que poseen los directivos municipales sobre el Sistema de Trabajo, su concepción y funcionamiento.

La entrevista: para profundizar en la información sobre la preparación que poseen sobre el Sistema de Trabajo y su funcionamiento.

La observación: para la constatación sobre cómo cumplen los directivos de la estructura municipal con las etapas, pasos y propósitos del Sistema de Trabajo durante el ejercicio de sus funciones de dirección.

La observación se aplicó de forma participativa y no participativa, al inicio y hacia el final de la investigación.

Métodos del Nivel Matemático:

Cálculo Porcentual: para procesar estadísticamente con cálculo porcentual y tablas comparativas los resultados del diagnóstico de los indicadores y la validación de las acciones realizadas y establecer generalizaciones a partir de ellos.

Definición de términos:

- **Acciones:** constituyen procesos subordinados a objetivos o fines conscientes“. (González Maura, V. (1995:92)
- **Capacidad de dirección:** Calidad resultante del Sistema de Trabajo que ninguna de sus partes pueda ofrecer de manera aislada y que, además, no se reduce a la suma de las propiedades de todos sus componentes: Entendida de manera general, es el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente la Educación, determinado por los conocimientos científico-pedagógicos, técnico-metodológicos, ideopolíticos y de dirección educacional con que cuenta para sustentar una autoridad real; por las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos; y por los valores que puede transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados. En el sector educacional expresa el grado de eficacia en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección. (Alonso Rodríguez S. 2005: 74)
- **Preparación Metodológica:** Es considerada como una actividad pedagógica que promueve entre el personal docente el estudio de diferentes documentos, de desarrollo de las ciencias en la actualidad y de la pedagogía socialista; contribuye además a que profundicen en sus bases teórico- práctica y posibilita también el análisis, la discusión y el aporte creador del personal docente. (Valdés C. Magalys O. 2008: 52)
- **Sistema:** Es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones: 1- Los elementos están interrelacionados; 2- El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo; 3- La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos. Un componente esencial en todo sistema es su sistema de funcionamiento, determinado por el modo en que entre sus componentes o partes se producen relaciones e interacciones funcionales, (Alonso Rodríguez S. 2005: 4)

- **Sistema de Trabajo del MINED:** Es el subsistema del Sistema de Dirección del Organismo, 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. Su función básica es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se concrete en el sistema tecnológico, llegue a formar parte de la actividad cotidiana de cada trabajador y se irradie al entorno en que se desarrolla el sistema. (Alonso Rodríguez S. 2005: 4)

Por tratarse del Sistema de Trabajo en el nivel de dirección municipal, la **Población** comprende los directivos de la estructura docente de la DME constituida por 67 profesionales.

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 Municipal de Educación: el Director Municipal, Subdirectores Municipales docentes (3), 11 asesores y el Jefe de Grupo de Inspección, para un total de 16 directivos que representan el 23,8% de los docentes que forman parte de la estructura municipal.

La novedad científica de este trabajo radica en el carácter singular de las acciones metodológicas concebidas para contribuir a la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo: propician conocimientos y modos de actuación congruentes con las transformaciones actuales y se caracterizan por su flexibilidad y la estimulación al desempeño creativo de los participantes, a partir de un estilo de dirección participativo que ofrece oportunidades de expresión y participación a todos y aseguran un lugar protagónico en la ejecución de las mismas.

Desde el punto de vista práctico, el principal aporte de esta investigación reside en las acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección

Esta tesis tiene la siguiente estructura:

Introducción: destinada a los aspectos más generales y contiene el diseño teórico metodológico, así como 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. Además contiene las conclusiones, la bibliografía y el cuerpo de anexos.

CAPÍTULO 1: Consideraciones teóricas acerca de la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en ese nivel de dirección.

1.1 Fundamentos teóricos acerca del trabajo metodológico.

Desde el mismo triunfo revolucionario de 1959, la educación cubana comenzó a experimentar grandes transformaciones y la primera manifestación de ello fue la colosal Campaña de Alfabetización realizada en 1961 que logró librar a la población del analfabetismo en que estaba sumida.

Años después se emprendieron cambios en los planes y programas de estudio en todos los niveles de educación y se pone en marcha el Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (1975 -1981). Esto trae consigo la necesidad de preparar a los docentes para enfrentar los programas con nuevos métodos y estilos de trabajo. Surge entonces, como una vía de preparación del personal docente, el trabajo metodológico.

El término metodológico tiene su origen en la palabra método. Desde el punto de vista filosófico el método es la manera de abordar la realidad de estudiar los fenómenos de la naturaleza y las sociedades, el diccionario filosófico de G.Klaus y M.Buhn (1973: 128) se define al método como..."un sistema de reglas que determina las clases de los posibles sistemas de operaciones que partiendo de ciertas condiciones iniciales, conducen a un objetivo determinado".

En el Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores (1977: 243) aparece que "el método es el modo de obtener determinados resultados en el conocimiento y en la práctica. El método actúa como un sistema de reglas y procedimientos de acción elaborados para perfeccionar la enseñanza y la educación".

El tema del trabajo metodológico ha sido tratado por pedagogos e investigadores que lo han conceptualizado de diversas formas.

En el Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales. Documentos normativos y metodológicos (1977:279) se define como: "...la actividad paulatina encaminada a superar la calificación

profesional de los maestros, profesores y dirigentes de los centros docentes para alcanzar el objetivo de garantizar el cumplimiento de las tareas planteadas ante el sistema de educación en una etapa dada de su desarrollo”.

En la Resolución Ministerial 300-79 se establece el primer reglamento para el desarrollo del trabajo metodológico donde se precisan los fundamentos conceptuales de este, sus objetivos y vías. Además de las funciones y responsabilidad de los directivos en los diferentes niveles de dirección en su planificación y organización. Se define que: “el trabajo metodológico en la escuela lo constituyen las actividades encaminadas a perfeccionar la preparación del personal docente, a la elevación de su calificación y maestría en los aspectos político-ideológico, científico-teórico- y pedagógico-metodológico; así como las relaciones con la aplicación práctica de los métodos y procedimientos más efectivos de la enseñanza y la educación que garanticen la calidad de los resultados del proceso docente educativo”. (1979:3)

Posteriormente, (1980:74) aparece así descrito : “El trabajo metodológico es, por su propia esencia, un trabajo creador, que exige el perfeccionamiento de dirigentes y técnicos para que puedan con su acción directa elevar el nivel de preparación del personal docente y proporcionarle conocimientos multilaterales profundos que se renueven constantemente y perfeccionen su maestría pedagógica” (...) lo constituyen todas las actividades intelectuales, teóricas, prácticas, que tienen como objetivo la elevación de la eficiencia de la enseñanza y la educación lo que significa lograr la elevación del nivel político-ideológico, científico-teórico y pedagógico-metodológico del personal docente”.

Se precisa en el VIII Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales (1984:86) que: “es la actividad sistemática y permanente de los docentes encaminada a mantener y elevar la calidad del proceso docente educativo, a través del incremento de la maestría pedagógica de los cuadros científico pedagógicos (....)

En la R/M 269/1991 se declara que: “... es el que dirige el proceso docente educativo que se desarrolla, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las exigencias y necesidades de nuestra sociedad en la formación profesional, con el

que se concreta la calidad del proceso docente educativo, la preparación de los profesores y la elaboración de los medios de enseñanza”.

A partir del año 1999, en la Resolución 85/99 “Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el Ministerio de Educación” el trabajo metodológico cobra más fuerza y se define como : “el sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes en los diferentes niveles de educación, con el objetivo de elevar su preparación político-ideológica, pedagógica-metodológica y científica para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente educativo, y que en combinación con las diferentes formas de la superación profesional y postgraduada permitan alcanzar la idoneidad de los cuadros y del personal docente”.

En la Carta Circular 01/2000 se puntualiza que “el trabajo metodológico es el conjunto de acciones que se desarrollan para lograr la preparación del personal docente, controlar su autosuperación y colectivamente elevar la calidad de la clase. Se diseña en cada escuela, en correspondencia con el diagnóstico realizado a cada docente. Su efectividad se controla mediante la participación directa de los dirigentes y metodólogos de la DPE, DME e ISP...”

En la R/M 119/2008, en su Artículo 1 se define como “el sistema de actividades que de forma permanente y sistemática se diseña y ejecuta por los cuadros de dirección en los diferentes niveles y tipos de educación para elevar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes graduados y en formación mediante las direcciones docente-metodológica y científico-metodológica, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir eficientemente el proceso pedagógico”.

Otros autores, también se han referido a este tema:

Gesa Grundmann y Joachim Stahl (2005:3) expresan que “el trabajo metodológico significa realizar planificaciones participativas a base de diagnósticos e involucrar las diferentes perspectivas de género; lograr una comunicación transparente entre los actores de desarrollo y manejar en el camino los posibles conflictos; adaptar las actividades de capacitación y asesoría a las necesidades y experiencias de los

grupos meta; monitorear y sistematizar estos procesos para aprender de ellos; y finalmente, coordinar y gestionar el trabajo en contextos organizacionales”.

Josefa Díaz Pérez (2004: 10) lo define como “el sistema de acciones de superación que se diseña y ejecuta a partir del diagnóstico de las necesidades de capacitación científica (ideológicas, políticas, conceptuales) y metodológica (instrumentales, operacionales) para garantizar la formación pedagógica de los docentes y directivos con la finalidad de que estos perfeccionen su desempeño cotidiano y eleven la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Ello debe contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos del nivel de trabajo o de la institución docente”.

Gómez Gutiérrez, L. y Alonso, S. (2007:208) precisan que se hace necesario ampliar el concepto de trabajo metodológico “hasta lograr que abarque todo el proceso de formación integral del docente”.

Al respecto ha expuesto Pilar Rico Montero y otros (2008:119) que: “El trabajo metodológico es el conjunto de actividades que utilizando vías científicas, se diseñan, ejecutan y valoran con el objetivo de propiciar el perfeccionamiento del desempeño profesional del personal pedagógico, en función de optimizar el proceso docente-educativo, dentro de las posibilidades concretas de un colectivo pedagógico o metodológico de un centro, municipio, provincia o nación”.

Al analizar todos estos conceptos se puede apreciar que existen elementos comunes que resultan de gran importancia para la concepción de las acciones metodológicas que se aplicarán como parte de la preparación de los directivos de la estructura municipal:

- Es una vía para elevar la calidad del proceso pedagógico y esta a su vez es el criterio de efectividad del trabajo metodológico.
- Se manifiesta en todos los niveles de dirección del MINED
- Se potencian características como son su carácter científico y de sistema.
- Se revela como una actividad planificada, no espontánea.
- Son actividades sistemáticas, creadoras, intelectuales, para la preparación de docentes a fin de garantizar el cumplimiento de las principales direcciones educacionales.

- Contribuye a la superación de los directivos y docentes.

Sobre esta base es oportuno señalar que entre los criterios esenciales a considerar para lograr una adecuada concepción del trabajo metodológico se tienen:

- Establecimiento de prioridades partiendo de las más generales hasta las más específicas.
- Carácter diferenciado y concreto del contenido en función de los problemas y necesidades de cada instancia.
- Combinación racional de los elementos filosóficos, políticos, científicos – teóricos y pedagógicos en el contenido del trabajo.
- Carácter sistémico, teniendo en cuenta la función rectora de los objetivos, al vincular diferentes niveles organizativos y tipos de actividades.
- Control y evaluación del proceso de forma conjunta para determinar los logros que se van alcanzando y las insuficiencias que aún deben trabajarse.

El trabajo metodológico tiene como direcciones fundamentales: la docente-metodológica y la científico-metodológica las que están estrechamente vinculadas entre sí y en la realización del trabajo metodológico deben integrarse como sistema, en respuesta a los objetivos propuestos. Ambas formas responden al modo de actuación de los directivos en la evaluación del desempeño.

El trabajo docente – metodológico es la actividad que se realiza con el fin de mejorar de forma continua el proceso pedagógico y sus formas fundamentales son:

- Reunión metodológica.
- Clase metodológica.
- Clase demostrativa.
- Clase abierta
- Preparación de la asignatura.
- Visita de ayuda metodológica
- Control a clases.

.Estas formas se interrelacionan entre sí y constituyen un sistema. Su selección está en correspondencia con los objetivos, las necesidades del personal docente y las características y particularidades de cada educación y los diferentes niveles.

El trabajo científico – metodológico es la actividad que realizan los educadores con el fin de perfeccionar el proceso pedagógico, se refiere a la aplicación creadora de los resultados de las investigaciones realizadas, a la solución de problemas del proceso educativo, y a la búsqueda por vía metodológica de las respuestas a los problemas científicos planteados. Sus formas fundamentales son el seminario científico-metodológico y talleres y eventos científicos metodológicos.

El trabajo metodológico se caracteriza además, por ser una actividad planificada y dinámica que se distingue por su carácter sistémico, a partir de los objetivos y la articulación de los distintos tipos de actividades, donde predominan elementos importantes como el diagnóstico, la demostración, el debate científico y el control y que requiere de una rigurosa autopreparación. El control al trabajo metodológico que realizan los directivos de los niveles subordinados, se planifica, como parte del sistema de trabajo, incluyéndolo en sus planes individuales y mensuales.

1.2 La preparación de la estructura municipal.

El Comandante en Jefe Fidel Castro en la graduación del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech”, el 7 de julio de 1981, expreso: “Lo más importante ha empezado a ser desde hace algunos años, la calidad de la enseñanza, pero la calidad va a depender fundamentalmente de la preparación del personal docente” y esto ha sido siempre, una de las tareas más importantes del Sistema Nacional de Educación.

Entre los retos que asume hoy el Ministerio de Educación está el perfeccionamiento del Modelo de Escuela Cubana y enfrenta para ello un proceso de búsqueda de mayor profesionalidad en la labor educacional que implica además transformar métodos y procedimientos tradicionales de dirección para dar paso a otros que permitan la interacción del hombre en esa realidad educativa y se produzcan modificaciones en la forma de pensar y actuar del mismo.

Para asumir este reto se requiere de estilos de trabajo que permitan preparar, orientar, dirigir y evaluar las estructuras en función de buscar eficiencia en el proceso de dirección educacional y es potencialmente deseable que en estas circunstancias actúen los funcionarios técnico-metodológicos de la educación. .

Para lograr el cambio de los modos de actuación de los directivos de los centros educativos es necesario que los directivos de las estructuras municipales estén dotados de una buena preparación, ya que ellas son los principales responsables de orientar y guiar la transformación educativa en el territorio.

Para el profesor Horacio Díaz Pendás (1983:170) la preparación es una de las formas de trabajo docente-educativo, previa a la realización del trabajo docente, donde se planifican y organizan los elementos necesarios para asegurar el éxito de la docencia.

La preparación metodológica es considerada una actividad pedagógica que promueve, entre el personal docente, el estudio de diferentes documentos, al análisis del desarrollo de las ciencias en la actualidad, así como la profundización de los fundamentos de las transformaciones que se producen en el campo de la pedagogía todo lo cual permite su actualización profesional. Así lo señala Valdés C. Magalys O., (2008:52), definición que asume la autora de esta investigación.

Los directivos de la estructura municipal deben poseer las cualidades y preparación necesarias para ocuparse esencialmente de complementar la conducción metodológica del proceso docente educativo en la escuela, su nivel de preparación ejerce una influencia decisiva sobre la calidad del trabajo metodológico, y constituye un factor decisivo en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos del Ministerio de Educación.

Es por ello que se demanda de estructuras idóneas para enfrentar todo el proceso de las transformaciones que se manifiestan en todo el sistema educacional.

La actividad pedagógica profesional de dirección de los directivos de la estructura municipal debe ajustarse a las condiciones concretas en las cuales se da el proceso educativo, que en la actualidad son bien dinámicas. Una de sus responsabilidades ha de ser la de transmitir una adecuada postura filosófica y una disposición al análisis lógico de los problemas que genera la práctica educativa y la toma de decisiones acertadas.

Para elevar la preparación la estructura municipal es de trascendental importancia la evaluación de su desempeño profesional a fin de conocer sus características,

potencialidades, carencias y a partir de ese diagnóstico, organizar la preparación que requiere para asumir con inteligencia y creatividad la labor que realiza.

Nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro, el máximo estimulador en cuanto a poner la educación en planos superiores y hacer de nuestro país uno de los más cultos del mundo, expresó: “El educador debe ser además un activista de la política revolucionaria de nuestro Partido; un defensor de nuestra ideología, de nuestra moral, de nuestras convicciones políticas. Debe ser, por tanto, un ejemplo de revolucionario, comenzando por el requisito de ser un trabajador disciplinado, un profesional con espíritu de superación, un luchador incansable contra todo lo mal hecho y un abanderado de la exigencia”. (Castro, 1981). La estructura municipal, dada su labor institucional en la base del sistema educativo, es la entidad mediadora para la concreción de esas ideas en el plano didáctico.

Los aspectos aquí reseñados sustentan la necesidad de prestar la mayor atención a la preparación y desempeño de los directivos de la estructura municipal, en aras de lograr la mayor influencia y resultados en la elevación continua de la calidad de la educación.

Es por ello que, como parte del Sistema de Trabajo de la Dirección Municipal de Educación, se desarrollan actividades orientadas a preparar al personal docente para que dirija con mayor eficiencia el proceso y crear condiciones favorables para alcanzar el fin y los objetivos en cada nivel, a partir de la diversidad en que transcurre el proceso educacional (cada docente, cada escuela, cada municipio) y en consecuencia capacitarlos, prepararlos para que puedan adecuarse las políticas generales a la situación concreta de cada lugar.

Las actividades que se realizan como parte del trabajo metodológico están íntimamente relacionadas con todo el trabajo de dirección científica educacional que desarrollan los directivos de la estructura municipal con vistas a la aplicación de procedimientos científicos que hagan más loable su labor y dentro de estas actividades están las que se planifican premeditadamente por la estructura para lograr desarrollar su trabajo con mayor efectividad.

La ejecución de toda actividad metodológica debe lograr la preparación en la práctica, de manera sistémica y sistemática, de todos los dirigentes, metodólogos,

asesores y docentes en general, así como perfeccionar el desempeño profesional creativo sobre la base de las actuaciones éticas en correspondencia con la tradición pedagógica cubana y la cultura universal.

La preparación de los directivos de la estructura municipal, como resultado del trabajo metodológico, se caracteriza por un enfoque diferenciado y concreto lo cual significa ajustar el trabajo a las necesidades individuales y a las del colectivo. Por otro lado es necesario observar una combinación racional de vías y actividades dirigidas a la preparación científica, pedagógica y metodológica, evitando la sobrestimación de una de ellas en detrimento de las restantes. La participación activa y consciente de los funcionarios municipales propicia un estilo de dirección democrático, que contribuye decisivamente a la toma de decisiones colegiadas en la solución de los problemas.

Teniendo en cuenta su carácter colectivo y diferenciado es necesario utilizarlo para elevar la capacidad de dirección de los directivos de la estructura municipal, en función de lograr un acertado proceso de dirección educacional. Referente a la dirección, en el siguiente epígrafe se realiza un grupo de reflexiones.

1.3 La dirección. Funciones de dirección.

A lo largo de la Historia Universal se han desarrollado distintos modelos para explicar e investigar la actividad de dirección, que -como todo conocimiento-, parte de la contemplación viva, se remonta a la especulación teórica y regresa a la práctica para transformarla creadoramente.

Carlos Marx (1818-1883), creador del Materialismo Dialéctico e Histórico, como concepción filosófica del mundo descubrió que la dirección es, ante todo, un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de trabajo en todas las formaciones económicas. En su obra cumbre, *El Capital*, Carlos Marx (1965: 286) señala: “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 (...) Un violinista solo se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita un director.”

Luego describe cómo ese fenómeno objetivo, se convierte en una condición material de la producción: "...Con la cooperación de muchos obreros asalariados, el mando del capital se convierte en requisito indispensable del propio proceso de trabajo, en una verdadera condición material de la producción. Hoy, las órdenes del capitalista en la fábrica son tan indispensables como las órdenes del general en el campo de batalla". (1965:286)

Sobre esta base caracteriza la dirección como una Relación de Producción: "... El papel directivo del capitalista no es solamente una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo, como algo inherente a él; es también una función de explotación en el proceso social el trabajo". (1965:287)

Así pues, Carlos Marx concibe la dirección como un sistema Relaciones de dirección:

- Relaciones de cooperación en la actividad laboral
- Relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos.

José A. Bringas Linares (1999:48) la define como: "...una ciencia general que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social".

Resultan apreciables otras definiciones de dirección, citadas por Sergio Alonso en el Diplomado de Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa (IPLAC 2006: 10).

Según Omarov. A.M, "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".

Muguerzia, P.M escribe que: "La dirección es la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye".

Eugenio Yáñez González registra que: "Se identifica la dirección como el proceso de encauzar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido".

Silvio Hernández Cotón, apunta que: “La influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección (colectivos humanos y medios materiales) con el fin de lograr los objetivos propuestos con el máximo efecto económico y social...”

Sergio Alonso, en el Diplomado antes citado, plantea que la dirección es un proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, una condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo y que por su contenido presenta dos formas de existencia:

- Dirección de procesos: Es la dirección vista como actividad en la que se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, a partir de los principios técnico- científicos y organizativos que lo rigen.
- Proceso de dirección: Es la dirección vista como relación social entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos.

Es innegable que la dirección se presenta donde exista una organización de sujetos que tienen ante todo un objetivo común y utilizan determinados métodos para alcanzar las finalidades que se han propuesto.

El sistema educacional, en cada uno de los niveles de dirección, crea las condiciones para que existan las organizaciones con objetivos definidos y con una regulación de su funcionamiento.

La naturaleza compleja y contradictoria del proceso docente educativo, demanda un alto nivel de preparación de los directivos de las estructuras, las cuales, además de esta preparación, necesitan poseer un conocimiento más especializado en los fundamentos de la teoría de la dirección educacional, elemento indispensable para garantizar el carácter científico que debe tener la labor de dirección.

Como una rama de la dirección surge cada vez con más fuerza la dirección educacional. La dirección educacional está concebida como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, los sujetos y los objetivos de una organización, todo esto unido a los recursos de que dispone, de manera que posibilite el logro de sus propósitos.

Al respecto Valle Lima, A. (2007:22) precisa que: “... consideramos como dirección educacional en un sentido amplio, la concreción de la política educativa en un

determinado marco organizacional. De tal forma consideramos entonces, la dirección educacional en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos”.

Según Stoner, citado por Valle Lima, A. (2007) la dirección es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ellas para alcanzar las metas establecidas. Esta definición con un carácter de proceso establece como esencia el logro de los objetivos de la organización y cita de manera implícita las funciones de dirección.

Entre los objetivos y las funciones de dirección existe una interrelación dialéctica, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener y las funciones qué actividades hay que realizar para alcanzarlos.

Variadas son las definiciones que formulan el concepto de función, pero en su esencia todas ellas expresan que constituyen un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos que realiza el sujeto de dirección mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate. El contenido del trabajo de dirección puede ser examinado mediante el análisis de sus funciones principales.

Existen en la actualidad diferentes puntos de vista en cuanto a la clasificación de las funciones de dirección, pero se asume la más generalizada por los teóricos de la dirección y que plantea como tales: la planificación, la organización, la regulación, y el control.

La planeación o planificación es la primera y más importante función de la dirección y constituye el punto de partida del ciclo de dirección. En su esencia presupone la necesidad de plantear los objetivos, la misión y la estrategia de la organización. Es un proceso por el cual las actividades humanas, tecnológicas, administrativas y financieras se dirigen hacia el logro de objetivos organizacionales.

Es necesario que en este proceso se consideren las deficiencias que se han presentado en el trabajo de la institución, las barreras que se pueden presentar, así como las potencialidades que posee la organización para llevar adelante el trabajo

en la nueva etapa que se avecina o sea, diagnosticar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

Por otra parte, los objetivos deben ser concretados a su vez en metas (podrían ser considerados objetivos parciales enunciados en términos de resultados), las que a su vez deben dar origen a un sistema de acciones que permitan su cumplimiento.

La planificación presupone conocer y dominar los documentos que regulan y norman la política educacional para un período determinado y la capacidad de adecuarlos al nivel de la estructura de que se trate, considerando todos los aspectos ya mencionados.

En el período de la planificación el directivo predetermina el modo y la cuantía en que se emplearán los recursos tanto humanos como materiales

Se puede concretar que la planificación es un proceso que precede a toda actividad humana individual y colectiva y supone analizar el pasado y el presente, anticipar el futuro, formular alternativas para alcanzar el futuro y elegir la más adecuada y, por tanto, la probabilidad del éxito en el logro de los objetivos es mayor, cuanto más cuidadosa sea la planificación de las acciones.

El producto final de la planificación es el plan, llámese plan de trabajo, plan estratégico, que es la expresión de lo que debe suceder, cuándo debe suceder y quiénes responden por lo que sucederá.

La organización, otra función de dirección, consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo ya planificado, implica además, determinar las relaciones que se establecerán entre los ejecutantes de la actividad y cómo se comunicarán entre sí.

Es por eso que en la organización se refleja la actividad subjetiva de los hombres, donde lo planificado se hace tangible en el plano organizativo, o sea, se afirma la red de relaciones del sistema de dirección, la provechosa coordinación y subordinación y sus vías de enlace. En la función de organización es necesario también tener en cuenta qué funciones debe cumplir cada uno y qué tarea es necesario realizar para cumplir los objetivos propuestos, definir las relaciones de subordinación entre los participantes, delegando la autoridad que a cada cual le corresponda, instaurar las normas y procedimientos a utilizar en las interrelaciones entre los participantes e

instruirlos en sus funciones y tareas y establecer las vías adecuadas para el flujo de la información.

Un elemento importantísimo de la organización lo constituye la división racional del trabajo, y los recursos de que se disponen.

La función de regulación garantiza el funcionamiento y desarrollo del sistema. En su ejercicio el directivo debe tener en cuenta las particularidades de las personas que dirige (necesidades, intereses, potencialidades, debilidades). Es en esta función donde el dirigente debe desarrollar el liderazgo, de manera que logre motivación, comunicación, con los subordinados. Exige un contacto estrecho entre dirigentes y dirigidos y pone de manifiesto la facultad del dirigente para guiar a los demás.

La regulación puede manifestarse de diferentes formas, pero en ella siempre está presente la acción del que dirige sobre el subordinado para lograr que estos se eduquen en la mejor forma de actuación, tratando de lograr el mejor espíritu de trabajo colectivo, estimular lo bien hecho y censurar la mala actuación.

Las diferentes reuniones que desarrollan los directivos de la estructura municipal, constituyen un importante momento para la concreción de esta función. Es en ellas, así como en los despachos, conversaciones individuales y demás actividades que el dirigente realiza, donde se manifiesta su desempeño.

La regulación o mando asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos programados y las tareas concretas, mediante ella se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos.

Esta función se encuentra en estrecha relación con la de organización y es conocida con otros nombres, como mando, ejecución, realización, etc.

La función de control tiene como objetivo comprobar el resultado real del trabajo. Es un conjunto de formas de actuar que permiten poner de manifiesto las dificultades que surgen en la práctica diaria, resulta imprescindible para regular todo el proceso e incluye el análisis de la información obtenida y la toma de decisiones.

Cuando se realiza el control y no se valoran sus resultados o la acción del dirigente se queda ahí y no se adoptan las medidas necesarias, el control se convierte en un objetivo en sí mismo y no cumple su función verdadera como parte de la dirección.

El control debe ser sistemático, continuo, dinámico y debe abarcar todas las esferas de la actividad objeto de control.

En consecuencia, para que en una organización el control sea efectivo, es necesario que aquellos que tienen que ejecutarlo dominen las normas, resoluciones y orientaciones que con respecto a la organización o sistema se han establecido y basados en este conocimiento, conciben como un todo la dirección, desde la planificación hasta el control.

El control, como función, consiste en la observación y comprobación de cómo se realiza lo previsto en la planificación, e implica el análisis de las causas de las desviaciones y la determinación de las medidas a tomar para su rectificación.

Controlar no significa solo descubrir defectos, sino también revelar las mejores experiencias con el fin de divulgarlas y generalizarlas.

Estos elementos relacionados con las funciones de dirección, son aplicables a cualquier sector, aunque en la esfera educacional tiene sus peculiaridades.

La dirección educacional tiene que ser científica, término que significa la utilización del método dialéctico-materialista en el análisis de los fenómenos, lo que equivale a decir que de estos se consideran su surgimiento, su estado actual y su tendencia de desarrollo y concebida como proceso y como resultado en interrelación dialéctica con otros y con su contexto.

Este enfoque reconoce la investigación del fenómeno a partir de un análisis de conjunto, donde se tomen en consideración sus características fundamentales y sobre todo las transformaciones que se van produciendo en el mismo.

La dirección científica educacional se erige como respuesta a los retos y desafíos que los cambios dinámicos y complejos del mundo de hoy, presentan a los sistemas educativos.

Para Sergio Alonso R (1997:9) adquiere el siguiente significado: "En la Educación dirigir científicamente es tomar decisiones acertadas, a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas, que permitan atender al hombre colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización que se dirige

- Para, mediante el *Diagnóstico Científico*, partir del conocimiento profundo de la personalidad y el profesionalismo de cada integrante del sistema, lo que permite, proyectar tácticamente el desarrollo organizacional, a partir de sus posibilidades y del papel que podrá jugar cada integrante del sistema.
- Para, mediante el *Pronóstico Científico*, revelar las tendencias del desarrollo individual, sus contradicciones internas y sus más efectivas soluciones, lo que permite, revelar las tendencias del desarrollo organizacional y crear una visión objetiva del futuro de la organización.
- Para, mediante la *Planeación Estratégica*, planificar, organizar, regular y controlar el desarrollo profesional de cada uno, en virtud de sus necesidades específicas, lo que permite, planificar, organizar, regular y controlar el desarrollo organizacional en virtud de sus necesidades y potencialidades objetivas.
- Para, mediante la *Apertura Educativa A La Sociedad*, conjugar los intereses individuales, con los colectivos, institucionales y sociales, lo que permite asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación a los cambios que le impone el entorno”.

Hoy se producen profundas transformaciones en el sistema de educación en Cuba que son resultado de cambios que se han dado armónicamente, sin sobresaltos y que han respondido a etapas de desarrollo siguiendo el rumbo estratégico previamente trazado.

Las transformaciones requieren de un proceso de dirección acertado, cuya premisa es el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación en cada uno de los niveles de enseñanza. En tal sentido, los estilos de dirección deben propiciar el protagonismo en la toma de decisiones, en la ejecución y evaluación del trabajo realizado y sus resultados para estimular la participación, cooperación y creatividad de los diferentes actores del proceso de dirección.

Carlos Marx reveló que la dirección es un fenómeno objetivo, consustancial al proceso de trabajo en todas las formaciones económicas.

A tono con esta sentencia se plantea que la actividad pedagógica de dirección se constituye en forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que

se caracteriza por el marcado carácter técnico metodológico y científico pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación del desarrollo profesional de los cuadros y docentes. Esta actividad se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas –tanto instructivas como educativas e implica la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educativa: la gestión de dirección, el trabajo técnico – metodológico y la actividad científico – pedagógica.

1.4 Sistema de dirección del MINED

En el IV Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos, inspectores de las direcciones Provinciales y Municipales de Educación (1980:10) se plantea: “El sistema es un conjunto íntegro de elementos ligados entre sí tan íntimamente, que aparecen como un todo único respecto a las condiciones circundantes”. “Las categorías todo y parte concretan y explican el concepto de sistema. La integridad, la interacción de los elementos, los vínculos y relaciones que condicionan su estructura son aspectos que caracterizan este concepto”. “El cambio de uno de los elementos del sistema origina también cambio de sus otros elementos”.

Sergio Alonso (2005:12) lo define como: “Es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones: “1) Los elementos están interrelacionados; 2) El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo; 3) La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.” “Un componente esencial en todo sistema es su sistema de funcionamiento, determinado por el modo en que entre sus componentes o partes se producen relaciones e interacciones funcionales, de las cuales emana la cualidad resultante de todo el sistema. “ Considera también que el Sistema de Dirección de una organización es “es el conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que se utilizan para dirigir la organización en función de las exigencias que se le presentan.” Y se une al criterio de Zoila González y otros, cuando expresa: “El Sistema de Dirección se define como el conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.”

Existen diversas definiciones de sistema, definiciones de carácter universal como el de Bertalanffy, Ludwing Von. "...un complejo de relaciones recíprocas entre sus diferentes componentes"; y de carácter particular como el de Karifa Samoura, "... no es solamente un conjunto de componentes y propiedades cuyas relaciones e interacciones engendran una nueva cualidad integradora, sino también el carácter funcional o la funcionalidad y la interfuncionalidad entre los componentes integrantes", ambos citados por Sergio Alonso en el Diplomado de Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa (IPLAC 2006:23)

Y también definiciones de carácter singular como el de Afanasiev, (1977:7) cuando lo define como el "...conjunto de componentes cuyas interacciones y relaciones engendran nuevas cualidades (fruto de la integración, del sistema) que no poseen los demás integrantes". (...) La coordinación es la determinada armonía y ajustamiento de los componentes de un todo, el carácter especial de la dependencia recíproca de éstos, que asegura el equilibrio dinámico del sistema". (...) La subordinación de las partes, señala el lugar especial y la significación desigual de cada parte en el todo..."

Todo sistema se constituye en un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

El sistema de dirección lo conforman un conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.

González, Zoila (1978:1) establece que sistema es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones, están interrelacionados; el comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo y la forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.

El Sistema de Dirección del Ministerio de Educación está formado por un conjunto de componentes estructurales que, de funcionar como procesos, deben garantizar el

cumplimiento de los objetivos de la organización. Además se caracteriza porque cada uno de estos Subsistemas del Sistema de Dirección, está formado a su vez, por un conjunto de subsistemas. Dentro de estos componentes están:

Sistema normativo: compuesto por toda la filosofía de gestión del sistema, generalmente expresada en la misión de la organización, su visión, políticas, valores, principios, normas y reglas. Comprende además, el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que son de obligatorio cumplimiento.

Sistema de gobierno: Integrado por las personas y/o grupos de personas (órganos de dirección) que definen la línea de mando, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales en cada uno de sus niveles de dirección, así como la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello.

Sistema organizativo: Integrado por los órganos estructurales y funcionales, responsabilidades o cargos, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada con un organigrama. Se caracteriza por la doble subordinación a las que están sometidas las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, así como las instituciones docentes:

- Desde el punto de vista administrativo se subordinan a los órganos locales del Poder Popular.
- Desde el punto de vista técnico-metodológico se subordinan al MINED.

Sistema tecnológico: Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan en el ejercicio de las funciones directivas. Comprende también los que se emplean para establecer la disciplina, otorgar reconocimientos, medir la eficiencia, determinar logros y deficiencias, recoger y procesar información, entre otros aspectos.

Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos, métodos y mecanismos que utiliza el Organismo para:

- Optimizar la dirección del proceso docente educativo.
- Optimizar el proceso de dirección.
- Optimizar la administración de los recursos materiales y financieros.

Sistema de interacción con el medio: Es el subsistema compuesto por la red de comunicaciones e interacciones que establece la organización con los demás órganos, organismos, organizaciones e instituciones que existen en el medio en el que se desenvuelve.

Sistema de trabajo: Integrado por las actividades interactivas 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. Expresa la dinámica del proceso de dirección y el orden del funcionamiento del sistema.

Es precisamente en este componente donde se ha propuesto accionar la autora.

1.4.1 El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.

El Sistema de Trabajo en el Ministerio de Educación está basado en esenciales principios como los siguientes:

- Estar constituido por un conjunto de elementos interrelacionados, cuyas relaciones e interacciones funcionales afectan el comportamiento del todo y generan una nueva cualidad integradora, que ninguna de sus partes ofrece de manera aislada y que, además, no se reduce a la suma de las propiedades de todos sus componentes.
- Formar parte del Sistema de Dirección del Organismo, constituyendo en sí mismo un proceso a través del 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.
- Satisfacer las exigencias planteadas hasta hoy por la evolución histórica de los sistemas de trabajo en la esfera de la dirección, entre las que se precisan:
 - Concebirse como un proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos.
 - Contempla 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.
 - 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.
- Satisfacer las exigencias planteadas hasta hoy por la evolución histórica de los sistemas de trabajo en la esfera de la dirección educacional cubana, entre las que se precisan:
- 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, lo que manifiesta su proyección de futuro.
 - 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, de ahí su carácter metódico.
 - 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, lo que refleja su significación profesional
 - La orientación ideopolítica de los modos de actuación de los cuadros y docentes.

- 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 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.
- Tener un carácter eminentemente pedagógico.
 - Lograr que los dirigentes y cuadros en todos los niveles de dirección, conviertan su actividad de dirección en una actividad pedagógica profesional de dirección.

El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación se sustenta teóricamente en la esencia de la Dirección Científica en la Educación, cuya definición permite afirmar que las capacidades de las personas que participan en este proceso de dirección, su nivel de desarrollo alcanzado, sus motivaciones y su compromiso con la gestión que realizan son premisas para llevar adelante la institución.

A partir de estos postulados, Alonso Rodríguez, S. (2002) define esencialmente el Sistema de Trabajo como:

- Un sistema de superación continúa de la capacidad de dirección de todos los cuadros y funcionarios del MINED, en busca de la integralidad profesional.
- Un método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional.
- Una estrategia para la optimización constante del Proceso Docente Educativo en todos los niveles de dirección.

Estos rasgos se constituyen en los objetivos del propio sistema que se resumen en la elevación de la calidad del trabajo educacional, a partir del desempeño profesional y

creatividad de los que laboran en el sector, de la preparación de sus cuadros y en el logro de la idoneidad del personal en ejercicio.

Su función básica en el sistema de dirección es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se materialice en el sistema tecnológico, para que llegue a formar parte de la actividad diaria de cada trabajador y se transmita al entorno en que se desarrolla el sistema.

Está compuesto por varios elementos:

- Sistema de reuniones
- Sistema de gestión o ejecución
- Sistema de planificación corriente
- Sistema de control y evaluación
- Sistema de formación del personal
- Sistema de trabajo con los cuadros y reservas

Para lograrlo, debe: propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción recíproca entre las estructuras dirigentes y dirigidas y permitir de manera sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

Como consecuencia del Sistema de Trabajo está la capacidad de dirección, que es el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente, determinado por los conocimientos científicos, técnicos, metodológicos, ideopolíticos y de dirección con que cuenta para sustentar una autoridad real; las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos; y los valores que puede transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados.

La estructura municipal tiene la obligación de convertir su actividad de dirección en actividad pedagógica de dirección: "(...) es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles." Alonso S (2002:46)

El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación que se aplica en estos momentos, tiene una evolución histórica que ha determinado su desarrollo actual.

A partir del triunfo revolucionario de 1959 se inicia el proceso de desarticulación del viejo aparato estatal burgués y la creación de nuevas instituciones que permitieran ejercer el Gobierno Revolucionario, pero, en correspondencia con lo establecido en la Constitución, se respetó la existencia del Ministerio de Educación, aunque fue sometido a un proceso de reorganización estructural y funcional, con cambios espectaculares, esencialmente desarrollados entre 1959 y 1964 –aunque llegaría a tener carácter de perfeccionamiento permanente--, dictado por las transformaciones que se introducían en la práctica.

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, 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, 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. Esta

segunda etapa de estructuración del sistema de trabajo del Ministerio de Educación; estuvo 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 fue objeto de atención especial, a partir de 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 como Celia Pérez (1976:40) " ...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".

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, tras el triunfo revolucionario, del *tercer* sistema de trabajo.

1.4.1.1 EL Modelo Genérico de Sistema de Trabajo para el Sistema de Dirección de la Educación.

El Modelo Genérico del Sistema de Trabajo tiene características que lo tipifican:

En primer lugar- por los siguientes principios básicos que describen su contenido esencial:

1. El hombre como centro del sistema: principio rector que define su existencia. Supone que el hombre más que objeto de dirección es un sujeto activo de su propia dirección. El desarrollo corriente y prospectivo de una organización depende del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión que se realiza, y de la disposición de los mismos para llevar a la institución a niveles superiores.
2. La responsabilidad que tiene cada dirigente de potenciar el perfeccionamiento de sus subordinados: principio que exige a cada dirigente aprovechar el sistema para estimular sistemáticamente en cada uno de sus subordinados directos, el desarrollo de los modos de actuación profesional que requiere el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
3. Los objetivos formativos, como fines específicos del sistema: principio que expresa la proyección al futuro del sistema, porque exige que se aplique pensando en los objetivos formativos que se deben alcanzar y los modos de actuación que se quieren sistematizar.
4. El desarrollo de un continuo proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos: Principio que expresa la significación profesional del sistema. Exige que sus etapas y pasos se desarrollen como un proceso comunicativo y de influencias recíprocas entre dirigentes y dirigidos, orientado a la búsqueda conjunta del "mejor método" para elevar la calidad. Implica el desarrollo sistemático de actividades interactivas --como reuniones, despachos, encuentros e intercambios, entre otras--, en función de los objetivos formativos predeterminados, así como la sistemática evaluación del desempeño en su cumplimiento para reorientar los modos de actuación profesional.
5. El entrenamiento de los subordinados por sus respectivos dirigentes: principio que expresa el carácter metódico del sistema de trabajo. Supone utilizar la capacidad de demostración y la ejemplaridad de los dirigentes para definir y demostrar los modos de actuación que deben ser instaurados, así como para adiestrar en el ejercicio de funciones y tareas específicas.
6. La conjugación del proceso de dirección y la dirección de procesos: principio que

exige el desarrollo de las relaciones de subordinación y cooperación entre dirigentes y dirigidos, en la propia dinámica funcional del sistema de trabajo.

7. El desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, como parte insoslayable de la actividad de dirección: principio que expresa la correspondencia del sistema con las ideas pedagógicas y de dirección más avanzadas, así como la constante aplicación y desarrollo de las mismas a través del propio funcionamiento del sistema.

En segundo lugar, el modelo se caracteriza por el hecho de que ofrece más que una secuencia de pasos, una concepción de la actividad de dirección, dada en la lógica que sustenta las tres etapas del sistema de trabajo y en los principales modos de actuación que los dirigentes deben desarrollar en cada una de ellas:

1. La primera etapa, Análisis Previo del Desarrollo de la Capacidad de Dirección, se desarrolla como una continua delegación de autoridad de los dirigentes, llamada a lograr que el trabajo resulte verdaderamente significativo para todos y, por tanto, libere el ingenio y la creatividad. Este es el momento en que cada cuadro dirige escalonadamente y en su momento comparte el poder con quienes están políticamente aptos y tienen competencias para ejercerlo.

Los pasos fundamentales son:

- Planificación del trabajo a realizar.
 - Coordinación de las acciones a realizar.
 - Preparación del personal para la ejecución.
 - Organización de la ejecución.
2. La segunda etapa, Desarrollo de la Capacidad de Dirección, se desarrolla como un entrenamiento. El entrenamiento propicia 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, investigan científicamente las necesidades y posibilidades de aprendizaje existentes en la organización y, en correspondencia con ello, modifican los modos de actuación de sus subordinados. Exige que los dirigentes centren su atención no sólo en los problemas tecnológicos que presenta el trabajo, sino también en las necesidades del hombre, relacionadas con su realización social, profesional y personal.

3. La tercera etapa, Análisis Posterior del Desarrollo de la Capacidad de Dirección, se desenvuelve como una constante rendición de cuentas de los dirigidos hacia los dirigentes. Supone que los dirigentes conjuguen la delegación de autoridad y la rendición de cuentas en el propio desarrollo de las relaciones con sus subordinados, ya sean individuos, órganos estructurales o niveles de dirección.

Las acciones fundamentales son:

- Actualización de la caracterización de los territorios.
- Análisis de los indicadores de eficiencia
- Análisis de la estrategia de trabajo científico
- Análisis de la estrategia de trabajo político-ideológico

El modelo se caracteriza -en tercer lugar- por la dinámica funcional del sistema de trabajo, dada por el hecho de que cada nivel de dirección, durante el desarrollo de su segunda etapa, tiene la posibilidad de insertarse en el sistema de trabajo del nivel inmediato inferior e intervenir en su desarrollo, como se ilustra en la siguiente representación.

En cuarto lugar, el modelo se caracteriza por un orden de funcionamiento, determinado por la secuencia de pasos que sigue el proceso de interacción en cada etapa. Este orden y funcionamiento garantiza la realización de los siguientes momentos del proceso de dirección:

1. EL análisis sistémico de la actividad de dirección de todos los dirigentes, análisis que se realiza como un proceso de evaluación continua tanto de las potencialidades profesionales latentes en ellos y las acciones que requieren para su desarrollo (primera etapa); como de la efectividad de las acciones realizadas para que estas se manifiesten y de los resultados concretos del desarrollo profesional alcanzado por cada uno de ellos. (Tercera etapa). En ambas etapas implica:

- La utilización del diagnóstico científico como punto de partida de todas las acciones, visto como una investigación – acción que se realiza en el propio ejercicio de las funciones directivas.
- La utilización sistemática del pronóstico científico, entendido como resultado del diagnóstico científico y dado en un conjunto de juicios hipotéticos sobre el nivel de desarrollo alcanzable en el plano individual y colectivo.

- La planificación estratégica no sólo de las acciones necesarias para que se manifiesten y desarrollen las potencialidades pronosticadas, sino también --y fundamentalmente--, de los modos de actuación de los dirigentes en la realización de las mismas y de los objetivos a lograr en cada uno de sus subordinados.
- El desarrollo de la apertura educacional a la sociedad, entendida como el proceso estratégicamente planeado de relación, vinculación e integración con la comunidad y las restantes instituciones, organismos y organizaciones sociales.
- La toma de decisiones -punto inicial y final del sistema- asumido como un proceso continuo, sistemático y cíclico que se produce en la propia dinámica funcional del Sistema de Trabajo, con la participación activa de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas que actúan en la organización. Es la resultante del desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección.

En quinto lugar, el modelo se caracteriza por establecer 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:

- El subsistema organizativo.
- El subsistema de planificación.
- El subsistema de control.
- El subsistema de formación del personal.
- El subsistema tecnológico.
- El subsistema de información de los cuadros

Aunque estos subsistemas se separen para su estudio, en la práctica se desenvuelven al unísono y paralelamente, en la medida en que se van desplegando las etapas y pasos del sistema.

Por último, el modelo se caracteriza por la cualidad resultante del Sistema de Trabajo, cualidad integradora que ninguna de sus partes pueda ofrecer de manera aislada y que, además, no se reduce a la suma de las propiedades de todos sus componentes: esa resultante es la elevación constante de la capacidad de dirección de los cuadros educacionales, entendida como el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente la Educación.

Estos subsistemas están presentes en cada nivel de dirección, en correspondencia con los niveles del sistema educativo cubano.

1.4.2 El Sistema de Trabajo del nivel de Dirección Municipal

La Dirección Municipal de Educación es el órgano del Poder Popular que tiene la función de dirigir la ejecución práctica de la política educacional en las escuelas, siguiendo las indicaciones dadas al respecto por el MINED, las cuales recibe directamente del Organismo Central y/o adecuadas a las características del territorio por la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico, elementos que se tienen en cuenta al diseñar el Sistema de Trabajo que se aplica en este nivel.

Asimismo tiene la responsabilidad de multiplicar las experiencias validadas en los Centros de Referencia, así como las acciones de capacitación que recibieron en ellos, bajo la acción conjunta de la Dirección Provincial de Educación y el Instituto Superior Pedagógico.

Aquí el sistema de trabajo, se constituye en modos de actuación, es decir, los modos de planificación, organización, regulación y control de su funcionamiento, las formas en que las estructuras superiores actúan sobre las inferiores, la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que se emplean de manera sistemática para cumplir los objetivos propuestos

El despliegue del Sistema de Trabajo, se inicia con la utilización consecuente de sus diferentes etapas y pasos. El director municipal inicia la Primera Etapa en la que se dedica a realizar el Análisis Previo del Desarrollo de la Capacidad de Dirección de los subdirectores con el propósito de determinar si están en condiciones de materializar acuerdos y de entrenar a los directores de escuelas y aplicar sobre ellos el algoritmo básico: diagnóstico-demostración-control y evaluación.

En los pasos Planificación del trabajo a realizar por la DME y Coordinación de las acciones a realizar junto a la Sede Pedagógica, los subdirectores proponen las actividades a incorporar al Plan de Trabajo mensual para dar cumplimiento a lo acordado en el Consejo de Dirección y, en dependencia de las propuestas y acciones que se conciben y planean y por los conocimientos, hábitos, habilidades que demuestran, se actualiza el diagnóstico de los subdirectores lo que propicia

que el director logre diferenciar los aspectos sobre los cuales es preciso preparar a todo el personal de dirección de cada una de las educaciones o cuáles deberán ser objeto solo en algunas educaciones o frentes de trabajo e incluso las que serán controladas a través de la inspección.

La culminación de estos procesos permite al director determinar las principales necesidades de aprendizaje de los subdirectores, en relación con el trabajo proyectado y los objetivos propuestos.

Se inicia en ese momento, la Preparación del personal para la ejecución mediante la orientación, organización y desarrollo de diversas actividades de superación profesional, de acuerdo con el diagnóstico realizado. Estas actividades son desarrolladas por los funcionarios mejor preparados, profesores de la Sede Pedagógica y por el Director, a partir de los objetivos que se han determinado. Es fundamentalmente en este marco donde el autor pretende realizar las acciones metodológicas propuestas en este trabajo.

Un momento importante de este paso lo constituye la Reunión de las Subdirecciones, Grupos o Frentes y del Director Municipal con sus asesores, porque en ella se concreta la participación de cada uno de los subordinados a favor del cumplimiento de los objetivos propuestos y se define el aporte personal de cada uno, expresado en acciones particulares en el plan de trabajo individual y en los resultados que debe garantizar, a partir de los cuales será evaluado su desempeño.

Esta reunión constituye momento propicio para que el Director Municipal prepare al subdirector seleccionado: puede trabajar con él en la preparación de la reunión, asistir al desarrollo de la reunión lo que le posibilita diagnosticar su capacidad de dirección y constatar su desempeño en su doble condición de dirigente y entrenador e intervenir cuando no pueda dar solución a algún problema. En ambos casos requiere del análisis de los resultados de la reunión, cómo quedó proyectado el trabajo, qué puede hacerse mejor y cómo incidir sobre las escuelas cuando se inicie la ejecución, en un ejercicio profesional de demostración de cómo hacer.

Todo este proceso de dirección permite al director actualizar el diagnóstico del subdirector y de los funcionarios que trabajan bajo su orientación y control, así como el de las educaciones que atienden estos compañeros y constatar que todos los

dirigentes y funcionarios conocen los acuerdos del Consejo de Dirección que deben concretar en la base y cómo hacerlo.

Esta primera etapa finaliza con la Organización de la Ejecución donde se crean las Comisiones que participarán en las visitas de ayuda metodológica y de inspección integral y especializada en los centros seleccionados, integradas por funcionarios de la estructura municipal y profesores de la Sede Pedagógica.

A partir de este momento se inicia la segunda etapa del Sistema de trabajo donde se incide en el desarrollo de la capacidad de dirección de los directores de escuela.

En este nivel se caracteriza por el trabajo en los Centros de Referencia y en otros centros seleccionados donde la DME concluye su preparación a partir de la validación de los diseños o planes elaborados para la visita de ayuda metodológica.

Es en este marco donde la DME logra desarrollar y evaluar la capacidad de dirección de los directores de escuelas. Alcanzar este objetivo depende de la preparación e idoneidad para el desarrollo de la función metodológica y de dirección de los cuadros y funcionarios que realizan la visita.

En esta segunda etapa del sistema de trabajo se desarrollan, a su vez, las tres etapas del sistema de trabajo, las que tienen sus propios pasos y propósitos:

- Análisis Previo del Desarrollo de la Capacidad de Dirección de los cuadros de base: reunión inicial con el director de la escuela que tiene como propósito diagnosticar el nivel de preparación que tiene para dirigir el proceso docente educativo.

El director expone ante la comisión lo que tiene proyectado para el día, su estrategia de trabajo metodológico, los logros que aprecia en el centro relacionados con el Trabajo Político Ideológico, el trabajo científico-pedagógico, en el proceso docente educativo, así como las dificultades diagnosticadas en estos aspectos.

Ello permite a funcionarios de la estructura municipal actualizar el diagnóstico inicial del centro y del propio director, reformular los objetivos a alcanzar, introducir los cambios necesarios en las actividades planificadas, multiplicar su capacidad de dirección si están bien concebidas y estructuradas o en caso contrario, demostrar cómo perfeccionarlas. En este momento no puede perderse de vista que el objeto es

la capacidad de dirección del director de la escuela y que tal responsabilidad recaerá personalmente en el subdirector de la educación a que corresponda el centro.

Una vez capacitado, el director del centro docente estará en condiciones de realizar el trabajo proyectado y se inicia así la segunda etapa

- Desarrollo de la Capacidad de Dirección de los Cuadros de base: la delegación de la dirección de la ayuda metodológica en los cuadros de la escuela que tiene como propósito observar en la práctica la capacidad de dirección de los cuadros de base.

Este paso permite al director preparar a sus subordinados que se le subordinan, en un marco donde confluyen las estructuras de distintos niveles de dirección.

Una vez que se despliega todo el trabajo planeado y que los entrenadores han desarrollado la capacidad de dirección de sus subordinados, se inicia la tercera etapa:

- Análisis Posterior del Desarrollo de la Capacidad de Dirección: reunión final con el director de la escuela que tiene como finalidad realizar el proceso de control y evaluación de su capacidad de dirección. Es dirigida por el subdirector de la educación, momento en que se le presentan todos los elementos que demuestran la necesidad de cambiar sus modos de actuación profesional y las vías para perfeccionar integralmente el trabajo de la escuela.

Otro momento de suma importancia lo constituye el desarrollo de un Consejo de Dirección donde se informen los resultados más importantes acerca del diagnóstico de la escuela y sus principales problemas, la precisión de las estrategias de trabajo científico-pedagógico para erradicarlas, qué acciones de capacitación y superación deben realizarse con el propósito de eliminar las insuficiencias detectadas en la preparación profesional del colectivo pedagógico.

La aplicación de esta etapa revela las insuficiencias, carencias y problemas en las instituciones educativas derivadas de una incorrecta planificación, organización, capacitación y control del trabajo de la DME así como el nivel de responsabilidad de cada uno de los órganos estructurales y funcionales y sus respectivos cuadros. Por consiguiente, se hace necesario realizar un estudio científico de dichos problemas y es entonces que se inicia una nueva etapa de trabajo.

La Tercera Etapa se dedica a realizar el Análisis Posterior del Desarrollo de la Capacidad de Dirección de los cuadros y funcionarios.

Las comisiones que participan en las visitas de ayuda metodológica y la inspección regresan a la DME y se realiza la Actualización de la caracterización de los Consejos Populares, en el marco de la Reunión de análisis de la efectividad del trabajo, donde se revelan las regularidades del trabajo en cada uno de ellos y además se extraen inferencias para la DME y la Sede Pedagógica.

En este paso el director estimula a la determinación de las regularidades generales, partiendo de las problemáticas diagnosticadas en las escuelas, el análisis de los indicadores de eficiencia, el diseño de estrategias dirigidas al perfeccionamiento del trabajo metodológico, de la actividad científica, la labor político ideológica y el trabajo preventivo y comunitario.

Con la información aportada y lo que personalmente apreció en la práctica, el Director Municipal invita a cada subdirector a realizar su propio proceso de control y evaluación.

A partir de este momento, cada subdirector está en condiciones de realizar eficientemente la Reunión de las Subdirecciones, Grupos, o Departamentos donde estos resultados son objeto de análisis con sus subordinados, en el marco del proceso de control y evaluación, es decir, se evalúa el desempeño profesional de cada uno de ellos, de acuerdo con los logros concretos alcanzados en los indicadores de eficiencia de sus escuelas.

El éxito de esta etapa depende de la capacidad de la estructura municipal para determinar los problemas que afectan la eficiencia de la DME y las barreras que limitan la capacidad de dirección de los cuadros y funcionarios municipales, de modo que puedan participar de manera activa y creadora, pero sobre bases científicas, en la toma de decisiones tácticas y estratégicas relacionadas con el perfeccionamiento del trabajo científico-pedagógico y técnico-metodológico y del trabajo político-ideológico, decisivo en la elevación de la calidad de la educación en el territorio. Estas decisiones tienen lugar en el ejercicio de otros órganos estructurales, con funciones muy específicas dentro del desarrollo educacional: el Consejo Científico Asesor y El Consejo de Atención a Menores.

La etapa culmina cuando el Director Municipal, en la Reunión Metodológica por Educaciones, analiza con los directores de escuela toda la información de la situación del territorio, los principales problemas y las vías para su solución, lo que le permite tomar decisiones en el Consejo de Dirección, a partir del cual se reinicia todo el proceso.

Dicho proceso está sustentado en la estructura interna del Sistema de Trabajo, dada en los subsistemas generales y particulares 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 en las en las propias interrelaciones organizativas y funcionales que establecen entre ellos.

1.4.2.1 Subsistemas particulares del Sistema de trabajo.

Los subsistemas particulares del Sistema de Trabajo se desenvuelven en la práctica en la misma medida en que se van desplegando las etapas y pasos del sistema, aunque no todos logran alcanzar automáticamente el nivel de desarrollo a partir del detrimento de las interrelaciones que deben establecerse entre ellos o que se cumpla el algoritmo para dirigir un proceso y se haya descuidado el proceso de dirección.

De modo que depende de la capacidad de dirección de los cuadros principales, que las etapas y pasos del Sistema de Trabajo contribuyan al desarrollo paralelo de estos subsistemas.

Estos subsistemas son:

- El subsistema organizativo (o subsistema de reuniones): integrado por el sistema de reuniones, encuentros y despachos que permiten subordinar la actuación de los cuadros y funcionarios a la instrumentación progresiva de las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección y fomentar la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la toma de decisiones en este nivel.

Este subsistema proporciona la estructura y organización interna, generalmente representada en un organigrama. Dentro de este subsistema están, en el nivel de dirección municipal.

- Reunión del Grupo de Dirección (Consejillo) (Primera etapa)
- Reunión de Coordinación del Plan de Trabajo (Primera etapa)

- Reunión de las Subdirecciones, Departamentos, Grupos, (en la Primera y Tercera etapas)
 - Sesiones de organización de las visitas de Ayuda metodológica y las Inspecciones escolares. (Primera etapa)
 - Reunión de Información, Análisis y Control del Trabajo con los Directores de centros docentes, (Primera Etapa)
 - Reunión inicial con los cuadros de la escuela (Segunda etapa)
 - Delegación de la dirección de las acciones diseñadas en el Programa de Visita de Ayuda metodológica en los cuadros de la escuela (Segunda etapa)
 - Reunión final con los cuadros de la escuela (Segunda etapa)
 - Reunión de análisis de la efectividad del trabajo de la DME (Tercera etapa)
 - Reunión del Consejo Científico Asesor (Tercera etapa)
 - Reunión del Consejo de Atención a Menores (Tercera etapa)
 - Reunión de la Comisión de Cuadros (Tercera etapa)
 - Reunión del Órgano de Preparación para la Defensa. (Tercera Etapa)
 - Reunión del Grupo Coordinador del Programa Educa a tu Hijo (Tercera Etapa)
 - Comisiones y Órganos funcionales de trabajo como son las Comisiones Técnicas de asignaturas priorizadas, de Formación Orientación y Formación Vocacional, de Educación Física, de Informática, de Educación Artística, de Formación Laboral, Grupo de Evaluación de la Calidad, Grupo del CSIJ, Puestos de Dirección, entre otros.
- El subsistema de planificación corriente: integrado por el sistema de planes que permiten subordinar la actuación de todos los cuadros, funcionarios 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 fomentar la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la planificación de las acciones estratégicas que, de manera conjunta con la Sede Pedagógica, se deben realizar en el próximo ciclo del sistema de visitas. Dentro de estos planes están:
- Planeación Estratégica (Trienal)
 - Plan Estratégico del Trabajo Metodológico. (DME-Sede Pedagógica)

- Plan de Actividades Principales (Anual)
 - Plan de Trabajo Mensual
 - Plan individual a partir de las necesidades de superación de los cuadros y funcionarios.
 - Plan de Visitas de Ayuda metodológica
 - Plan de Inspección especializada.
 - Plan de Inspección.
 - Plan de Atención Integral a los trabajadores de la Educación.
 - Plan Temático del Consejo de Dirección y del resto de los órganos estructurales y funcionales.
 - Estrategia de Trabajo Político-Ideológico
- El subsistema de control y evaluación: 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 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.
- Se considera que las acciones que se despliegan durante la ejecución de las tres etapas del sistema, posibilitan el control, sin embargo se asume que la tercera etapa posibilita evaluar la eficacia, el desempeño y de hecho, la idoneidad de los cuadros y funcionarios a este nivel. Estas formas se aplican y dependen de:
- La preparación de los Subdirectores, Jefes de Departamentos, Grupos, funcionarios, de forma individual y de las Comisiones que ejecutarán las acciones, en forma colectiva.
 - La preparación de los cuadros y funcionarios para dirigir el proceso en los centros docentes y a la vez de la preparación de los directivos a este nivel, de su idoneidad y eficiencia.
 - La eficacia del trabajo de los equipos o Comisiones de Trabajo.
 - De la idoneidad y eficacia de los miembros del Consejo Científico Asesor para dar solución a los problemas científicos-pedagógicos
 - De la idoneidad y eficacia de todos los cuadros y funcionarios de este nivel de dirección.

- El subsistema de formación del personal, 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 fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de los procesos de selección, formación, promoción, capacitación y evaluación de cuadros y reservas.

Si de hecho se asume que, el Sistema de Trabajo se instituye como un sistema de superación continua de la capacidad de dirección de todos los cuadros y funcionarios, estas formas de capacitación se ponen de manifiesto durante las diferentes etapas y pasos del sistema:

- Sesiones de capacitación de los cuadros y funcionarios para la ejecución de las acciones previstas, de manera conjunta con la Sede Pedagógica. (Primera etapa)
 - Desarrollo del Sistema de Preparación Política. (Primera etapa)
 - Capacitación en el marco de las reuniones de las Subdirecciones, los Departamentos, Grupos, a partir de los objetivos individuales a cumplir por cada miembro. (Primera etapa)
 - Enriquecimiento de los planes individuales, partiendo de las necesidades de superación. (Primera etapa)
 - Funcionamiento de la Comisión de Cuadros. (Tercera etapa)
 - Sistema de superación postgraduada, dirigido por la Sede Pedagógica.
- El subsistema de gestión o ejecución, 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 fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de su Sistema de Trabajo. Se manifiesta en el establecimiento de un sistema de dirección y gestión moderno con un enfoque sistémico, estratégico y participativo que posibilitan el avance en relación a la gestión de los procesos. Se ha instituido el Sistema de Dirección por Objetivos que posibilita dinamizar los procesos de la educación, fundamentalmente los relativos a la investigación científica. Asimismo

se refleja en el Sistema de Administración de los Recursos Materiales y Financieros, Sistemas Tecnológicos, Sistema de Trabajo Metodológico.

- El subsistema de trabajo con los cuadros y sus reservas: 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 y fomentar las relaciones de colaboración entre ellos en el seguimiento, control de cumplimiento, precisión y análisis sistémico de tales indicaciones. Tiene su más alto exponente en el movimiento de Pre-Reserva y Reserva Especial Pedagógica y Técnica

Estos subsistemas están eslabonados y se materializan, indistintamente, en las diferentes etapas y pasos que se ejecutan.

En este nivel de dirección, el Sistema de Trabajo se caracteriza por su dinamismo. La práctica acumulada por varios años en su implementación, permite afirmar que se ha venido perfeccionando en cada curso escolar, a partir de las experiencias en su aplicación, de los Objetivos Estratégicos en cada período lectivo, de la creación de Grupos y Comisiones de Trabajo, que sirven de soporte a las transformaciones derivadas de los Programas de la Revolución, entre otras causas. Estas transformaciones implican asumir nuevas concepciones y enfoques en la dirección del proceso lo cual exige una preparación profunda de las estructuras directivas. Para garantizar que esa dinámica se produzca de manera efectiva, de modo que responda al cumplimiento de cada uno de sus propósitos, es que se han concebido, planificado y aplicado acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo en este nivel de dirección.

CAPÍTULO II. Diagnóstico del estado real de la preparación de los directivos de la estructura municipal en el sistema de trabajo en ese nivel y propuesta de las acciones metodológicas.

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.

Asimismo se hace referencia al marco conceptual, la fundamentación y descripción de las acciones metodológicas, la constatación y análisis de los resultados obtenidos después de aplicadas.

2.1 Diagnóstico inicial.

2.1.1 Caracterización de la población y la muestra.

Se trabajó en el diagnóstico con la población, integrada por miembros del Consejo de Dirección y otros directivos de la estructura municipal durante la observación de las distintas reuniones y otras actividades realizadas en este nivel de dirección, como parte del Sistema de Trabajo.

Para la selección de la muestra se tuvo en cuenta principalmente que son miembros del Consejo de Dirección, que están en el radio de acción de las funciones que desempeña la Asesora del Sistema de Trabajo de la Dirección Municipal de Educación: el Director Municipal, máxima autoridad educacional de la línea de mando en el territorio, los Subdirectores Municipales (3) que son los que responden por cada una de las enseñanzas en el territorio, organizan el sistema de trabajo de cada subdirección, a partir de los Objetivos Estratégicos priorizados del Ministerio de Educación y de cada una de las enseñanzas y son los responsables de la preparación de sus subordinados, de conjunto con la Sede Pedagógica, para la ejecución eficiente de las acciones previstas, los Asesores Municipales: (11) que asesoran al Director Municipal en esferas tan importantes como Preparación para la Defensa, la Política de Cuadros, el Trabajo Político-Ideológico, la actividad de Ciencia, Técnica e Innovación Tecnológica, el Estudio- Trabajo, la Salud Escolar, la Seguridad y Protección, la Atención a la Población y a los Programas de la Revolución, así como el Jefe del Grupo de Inspección que controla y alerta acerca de la comprensión y aplicación consecuente de la política educacional expresada en

los Objetivos Estratégicos y Priorizados, las Direcciones Principales así como en los documentos normativos y metodológicos.

Todos son universitarios, 15 Licenciados en Educación en distintas especialidades y un Ingeniero Industrial, este último es el único que no tiene categoría docente; de modo que hay 6 auxiliares, 2 Asistentes y 7 Instructores adjuntos; 5 son master y 10 se encuentran en el proceso de culminación de la Maestría en Ciencias de la Educación. A pesar de que el promedio de experiencia en el cargo es de 2,5 años, 10 funcionarios comenzaban a laborar en este nivel, al inicio de la investigación. Solo 8 han ocupado cargos de dirección con anterioridad. Todos cumplen los requisitos para el cargo que desempeñan. Del total (16), 9 son mujeres y 7 hombres,

2.1.2 Descripción de los instrumentos aplicados en el diagnóstico.

Para conocer de forma más exacta el nivel de preparación que tienen los directivos de la estructura municipal en los elementos esenciales del Sistema de Trabajo y su aplicación práctica, se aplicaron los siguientes instrumentos de diagnóstico:

La encuesta (Anexo 1) dirigida a diagnosticar el dominio teórico y metodológico que poseen los directivos municipales sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación y en particular en este nivel de dirección. Se aplicó a los 16 funcionarios que constituyen la muestra.

Se realizaron entrevistas individuales (Anexo 2) a los 3 Subdirectores Municipales, al Asesor de Cuadros y al Jefe del Grupo de Inspección para profundizar en el nivel de desarrollo de la capacidad de dirección de los cuadros, como resultado de la aplicación eficiente del Sistema de Trabajo que se implementa de manera conjunta con la sede Pedagógica del territorio.

Para la observación de las actividades del Sistema de Trabajo, se elaboró una Guía (Anexo 3) con el objetivo de constatar el cumplimiento de los propósitos de cada una de ellas y cómo los directivos cumplen sus funciones de dirección durante su ejecución. La observación se realizó en diferentes momentos de la investigación, es decir, para el diagnóstico y para el registro de los cambios producidos en los modos de actuación.

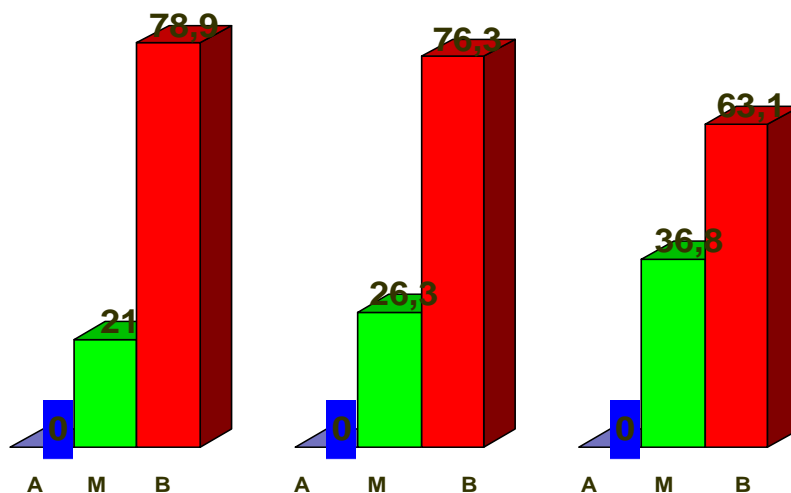
Se observaron 17 actividades durante el diagnóstico: 3 Consejos de Dirección, 3 reuniones de Departamentos, (2 corresponden a Primera Etapa y 1 a la Tercera Etapa), 3 reuniones de Análisis de la efectividad del trabajo, 2 Reuniones de Información, Análisis y Control del Trabajo con directores de centros docentes, 2 reuniones para la Coordinación del Plan de trabajo, 2 para la Organización de la ejecución de las visitas de ayuda metodológica y de inspección integral, 1 visita de inspección integral y 1 visita de ayuda metodológica.

2.1.3 Análisis de los resultados del diagnóstico por dimensiones e indicadores.

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 ALTO, MEDIO y BAJO. (Anexo 4)

Los resultados del diagnóstico (Anexo 5) son los siguientes:

INDICADOR	DIMENSIÓN 1					
	COGNITIVA.					
	ALTO		MEDIO		BAJO	
	Total	%	Total	%	Total	%
a) Conoce los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.			8	21,0	30	78,9
b) Conoce sus objetivos, etapas, pasos y propósitos y el orden de funcionamiento.			10	26,3	28	73,6
c) Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.			14	36,8	24	63,1



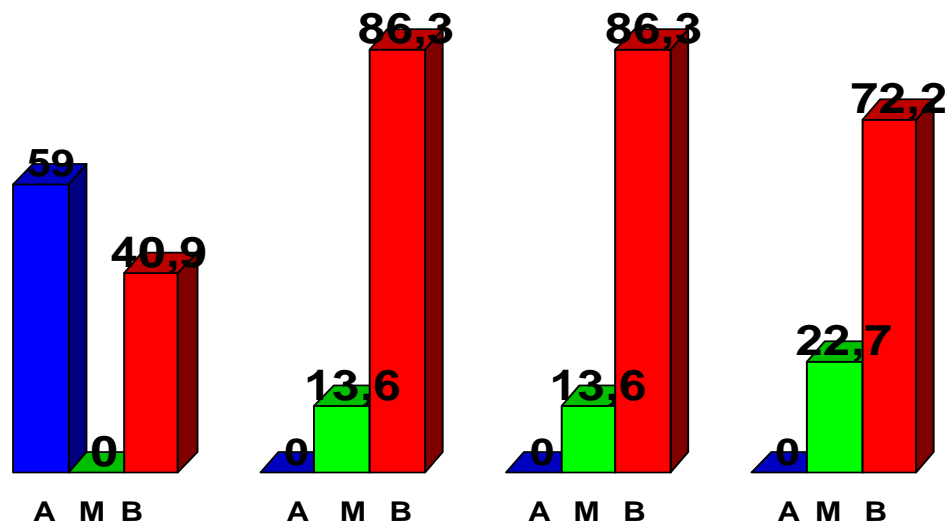
Indicador: a) b) c)
 Leyenda: A: Alto M: Medio B: Bajo

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

DIMENSIÓN 2 PROCEDIMENTAL

INDICADOR	ALTO		MEDIO		BAJO	
	Total	%	Total	%	Total	%
d) Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.	13	59,0	0	-	9	40,9
e) Proyecta las actividades que potencien el logro de los Objetivos Priorizados.			3	13,6	19	86,3
f) Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales para			3	13,6	19	86,3

INDICADOR	ALTO		MEDIO		BAJO	
	Total	%	Total	%	Total	%
asegurar el cumplimiento de la política educacional.						
g) Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.	5	22,7	17	72,2		

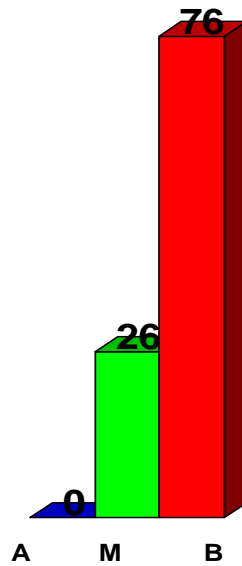


Indicador d) e) f) g)
Leyenda: A: Alto M: Medio B: Bajo

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

DIMENSIÓN 3 ACTITUDINAL

INDICADOR	ALTO		MEDIO		BAJO	
	Total	%	Total	%	Total	%
h) Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.			9	23,6	29	76,3



Indicador

h)

Leyenda:

A: Alto

M: Medio

B: Bajo

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

2.1.4 Regularidades derivadas del diagnóstico.

Los instrumentos aplicados permitieron constatar el estado real del problema; a continuación se detallan los resultados del diagnóstico:

- La preparación teórico metodológica que tienen los directivos de la estructura municipal sobre el Sistema de Trabajo es insuficiente lo que se manifiesta en el desconocimiento de esencia y objetivos, principios fundamentales y características por lo que no pueden implementarlo adecuadamente de forma práctica.
- No se domina la dinámica del Sistema de Trabajo, al no establecer adecuadamente la interrelación entre las etapas, pasos y los subsistemas que lo integran.
- No hay certeza en sus propósitos, fundamentalmente en el subsistema de Planificación corriente de las reuniones de las Subdirecciones, Grupos y Departamentos en la primera y tercera etapa respectivamente, los que son

violados de manera tácita, así como los de la Reuniones de Análisis de la efectividad del trabajo donde la tendencia es la determinación de las regularidades por enseñanzas y no a la actualización de la caracterización de los Consejos Populares a partir del trabajo que allí desarrolla el sector, aunque todas las acciones que se desarrollan responden a las tres etapas del sistema y funcionan de acuerdo con el orden en que se ubican, a partir del organigrama de la DME-Sede Pedagógica,

- No siempre las acciones que se proyectan para potenciar el logro de los Objetivos Priorizados tienen su salida coherente a través del sistema de trabajo ni se conjugan los distintos frentes, áreas, esferas que pueden incidir sobre ellos, a partir del núcleo central que son las educaciones. En sentido general existe dominio de los Objetivos Priorizados y se abordan en las diferentes reuniones y actividades.
- Los acuerdos que proyectan y aprueban en el Consejo de Dirección no trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales como son el Grupo de Evaluación de la Calidad, las Comisiones de las asignaturas priorizadas, el Consejo Científico Asesor, la Comisión de Formación Vocacional y Orientación Profesional, entre otros, por lo que se lesiona el cumplimiento de la política trazada. Se garantiza el cumplimiento de los acuerdos, pero no se implementan acciones a través de los planes operativos e individuales para lograr la calidad necesaria en los mismos.
- No siempre se delimitan claramente las funciones y misiones en la ejecución de las acciones que se emprenden con la Sede Pedagógica, lo que influye en la integralidad en el sistema de influencias sobre las estructuras directivas subordinadas. No es suficiente la integración alcanzada para la determinación de los problemas, sus causas y proyectar soluciones conjuntas.
- A los directivos de la estructura municipal le falta preparación teórico-práctica en la implementación del Sistema de Trabajo lo que impide el cambio de sus modos de actuación en el ejercicio de las funciones de dirección a través de una dirección científica.

Estos datos evidencian el desconocimiento de los directivos de la estructura municipal en el tema relacionado con el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, lo que pudiera estar asociado a la débil preparación recibida en este sentido.

2.2 Fundamentos psicológicos y pedagógicos de las acciones y su puesta en práctica.

La actividad está suscitada por necesidades conscientes o no, naturales, culturales, materiales o espirituales, que contribuyen a la formación de la personalidad. La actividad es regulada por la experiencia de la humanidad y las exigencias de la sociedad.

Según Petrovsky A. (1989:125) aludiendo a Carlos Marx en su obra refiere: “La actividad es dirigida con un fin consciente. La psiquis debe reflejar las propiedades del objeto y determinar con ella las formas de alcanzar los fines propuestos. La psiquis posee la propiedad de dirigir el comportamiento del individuo que va dirigido a lograr un fin”

Las bases acerca de la categoría psicológica de la actividad han sido elaboradas por un grupo de destacados psicólogos de orientación marxista, y muchos destacan a Leontiev (1981) como el creador más insigne, porque examina de manera específica la estructura psicológica de la actividad, considerando que la misma tiene diferentes componentes: necesidad-motivo-finalidad y los componentes correlacionados con ello actividad-acción-operaciones.

La categoría actividad está indisolublemente ligada desde el punto de vista psicológico y pedagógico, por lo que se requiere reflexionar sobre la misma como actividad docente.

La actividad cognoscitiva implica la acción o conjunto de acciones proyectadas, con vistas a conocer un objeto o aspecto del medio, con un fin u objetivo previamente determinado.

La característica fundamental de la actividad lo constituye el motivo, aquello que constituye una necesidad, por lo que se trata de lograr un objetivo concreto. La actividad está formada por dos componentes: los intencionales y los procesales. Los primeros le dan intención, dirección, orientación y finalidad a los segundos. Dentro de

los componentes intencionales están los motivos y los objetivos de la actividad y dentro de los procesales las acciones y operaciones. Toda la actividad está formada por varias acciones relacionadas entre sí. Cada acción genera operaciones que son los pasos, los peldaños, a través de su realización concreta.

La búsqueda bibliográfica desarrollada refleja la diversidad de criterios o enfoques que existen en relación con la definición de acciones como resultado científico, que muestra en la actualidad amplia demanda y utilización en la actividad productiva, social, política y de dirección.

Para Vigostky (1988) el buen aprendizaje es aquel que precede al desarrollo. Entre el aprendizaje y el desarrollo existe una relación dialéctica, de influencia recíproca. Desde el punto de vista pedagógico la actividad de aprendizaje puede ser interna o externa. La interna es una actividad externa interiorizada, con las acciones que se reflejan en la psiquis y que se transforma en operaciones: análisis, síntesis, abstracción, generalización, orientación y otros. En la actividad de aprendizaje tiene especial repercusión el objetivo y la motivación que los alumnos tengan hacia la misma. Cuando los alumnos memorizan los conocimientos, pero no son capaces de expresarlos con sus palabras es que no ha habido una dirección acertada de la actividad, no se han formado las acciones necesarias para garantizar el verdadero aprendizaje. En este sentido es importante tener presente los aspectos esenciales de la dirección del aprendizaje en la asimilación de los conocimientos para acercarlo a los objetivos. La dirección garantiza la consecución de estos.

La particularidad más importante del proceso de asimilación consiste en su actividad: al decir de Vigostky, los conocimientos solo son asimilados cuando se realizan acciones con los mismos y que mediante la dirección de estas acciones es que se produce el proceso de asimilación de los conocimientos.

Al planificar la asimilación de cualquier conocimiento es necesario determinar con antelación en qué acciones van a ser utilizados estos y con qué objetivos se asimila. Es a través del proceso de transmisión de la experiencia que se da entre los hombres, que este se apropia de los productos del desarrollo histórico - social que se encuentran plasmados en los objetos y fenómenos de la cultura. Esta apropiación es un proceso activo, ya que para dominar los objetos se hace necesaria la realización

de actividades adecuadas a aquello que esté encarnado en el mismo. Es mediante la enseñanza, que se organizan y dirigen las acciones que permiten la formación y dominio de las acciones prácticas, verbales y mentales.

Viviana González (1995: 92) considera que el término actividad no es exclusivo de la psicología y plantea que: “aquellos procesos mediante los cuales el individuo, respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la realidad, adoptando determinada actitud ante la misma”[...] “Es un proceso en el que ocurren transiciones entre los polos sujeto-objeto, en función de las necesidades del primero”.

También considera que: “Al analizar la estructura de la actividad encontramos que esta transcurre a través de diferentes procesos que el hombre realiza guiado por una representación anticipada de lo que espera alcanzar con dicho proceso. Esas representaciones anticipadas constituyen objetivos o fines, que son conscientes y ese proceso encaminado a la obtención de los mismos es lo que se denomina acción. Es decir, las acciones constituyen procesos subordinados a objetivos o fines conscientes” De manera que se reconoce entonces que la actividad está compuesta por acciones, que la actividad en su conjunto se caracteriza por el motivo, y que las acciones están relacionadas con el objetivo.

En este proceso se considera que las acciones mediante las cuales ocurre la actividad no acontecen de manera aislada de las circunstancias en las que la actividad se produce. De tal modo que si la acción está encaminada hacia un objetivo predeterminado conscientemente, los modos y las formas en que este proceso se ejecute variarán de acuerdo con las condiciones con las cuales el objeto se enfrenta para alcanzar el propósito. Según Viviana González (1995:94) “Esas vías, propósitos, métodos, formas, mediante las cuales la acción transcurre con dependencia de las condiciones en que se debe alcanzar el objetivo o fin se denominan operaciones”.

Relacionado con esto, en la teoría de N.F.Talizina (1992) se explican tres momentos y se señala que en la primera etapa, la principal la función del profesor es garantizar la motivación, la que deberá mantenerse durante todo el proceso de enseñanza; en la segunda etapa, se introduce la información, que debe ser asimilada en relación

con los conocimientos de las ciencias sociales y en la tercera etapa el docente no da nuevas informaciones, sino que organiza y garantiza el control del proceso.

Una de las figuras destacadas de la escuela histórico - cultural fue el eminente psicólogo P. Ya. Galperin (1902-1988) el cual desarrolló el principio planteado por Leontiev acerca del papel primario que tienen las acciones externas en el surgimiento y formación de las acciones internas, mentales.

Según los criterios de Galperin, P. Ya., 1983, mencionado por Bermúdez Morris, R. (2004), la acción está formada por componentes estructurales y funcionales, el primero se refiere a: motivo, objetivo, objeto, operaciones, proceso. Los segundos están expresados en la orientación, la ejecución y el control, que se encuentran interrelacionadas íntimamente.

El motivo expresa el porqué se realiza la acción.

El objetivo indica para qué se lleva a cabo.

El objeto es el contenido mismo de la acción.

Las operaciones se refieren al cómo se realizan.

El proceso a la secuencia de las operaciones que el sujeto lleva a cabo, la forma de proceder.

La parte orientadora de la acción está relacionada con el objetivo con que se va a realizar la acción, en qué consiste, cómo hay que ejecutarla, cuáles son los procedimientos (operaciones), en qué condiciones se debe realizar, (en qué tiempo, con qué materiales). La parte orientadora tiene que incluir por lo tanto todos los conocimientos y condiciones necesarias en que se debe apoyar la ejecución. Es donde el individuo interviene en lo que tiene que hacer.

La ejecución de la acción tiene que ver con la realización del sistema de operaciones, es la parte de trabajo, donde se producen las transformaciones en el objeto de la acción. Es la forma en que el sujeto ejecuta lo que se le orienta.

La parte de control está encaminada a comprobar si la ejecución de la acción se va cumpliendo de acuerdo con modelo propuesto, permite hacer correcciones necesarias, es la forma de evaluación, saber si se lo que se hace o si lo que se hizo, está correcto.

Por lo tanto, podemos decir que si la actividad existe a través de las acciones, estas a su vez, se sustentan en las operaciones y al mismo tiempo pueden ser parte de distintas acciones.

Las acciones a través de las cuales ocurre la actividad ya sean de carácter docente o extradocente no transcurren aisladamente ya que es un proceso encaminado a alcanzar un objetivo o fin consciente.

Son estas las razones por las cuales adquieren gran importancia las acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal, ya que a través de ellas adquieren las bases que le permiten implementar adecuadamente el Sistema de Trabajo y garantizar su funcionamiento eficiente.

2.2.1 Fundamentación de la propuesta.

Por todo lo expuesto anteriormente se seleccionó la presente propuesta de solución que consiste en acciones metodológicas para la preparación de los directivos de la estructura municipal, a partir de las diferentes formas de trabajo metodológico, entre ellas la Reunión Metodológica y el Taller Metodológico. Estas acciones, en su mayoría, fueron desarrolladas durante la primera etapa del Sistema de Trabajo, en el Análisis Previo del Desarrollo de la Capacidad de Dirección.

Las acciones metodológicas pretenden contribuir a la preparación de los directivos de la estructura municipal en los fundamentos teórico y metodológicos del Sistema de Trabajo, su sustento en la Dirección Científica Educacional, el conocimiento y la implementación práctica de sus etapas, pasos y propósitos en su interrelación con los subsistemas que lo conforman todo lo cual promueve el desarrollo de la capacidad de dirección de los que ejercen estas funciones.

En la implementación de las acciones metodológicas particular importancia tienen:

- Un estilo de dirección participativo que ofrezca oportunidades de expresión y participación a todos para asegurar que todos ocupen un lugar protagónico en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- El reconocimiento y la valoración del rol de cada miembro en la consecución de los propósitos predeterminados.
- La estimulación de un desempeño creativo de todos los miembros de la estructura.

- La flexibilidad necesaria para concebir y decidir la forma de realización de la tarea, sin perder de vista el cumplimiento de los objetivos.

2.2.2 Descripción de las acciones propuestas:

No.	Título	Objetivos	Forma
1.	La Dirección Científica Educativa	Analizar y debatir los elementos teóricos que caracterizan la Dirección Científica Educativa.	Reunión Metodológica.
2.	El Modelo de Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.	Caracterizar el Modelo de Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación como componente del sistema de dirección.	Reunión Metodológica
3.	El sistema de trabajo: sus etapas, pasos y propósitos.	Caracterizar la estructura interna de las etapas del sistema de trabajo desde su concatenación e interdependencia y su relación con los subsistemas.	Taller Metodológico No 1
4.	La capacidad de dirección de las estructuras directivas: una condición para el logro de los Objetivos Estratégicos.	Analizar y reflexionar sobre los elementos que caracterizan la capacidad de dirección y su relación con el sistema de trabajo.	Reunión Metodológica
5.	El Sistema de Trabajo: su relación con los subsistemas como expresión de la dinámica del proceso de dirección.	Relacionar las funciones básicas de dirección con los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo, a partir de su peculiar coherencia.	Taller Metodológico No. 2
6.	El organigrama: la estructura y organización	Aplicar el funcionamiento del sistema organizativo al diseño	Taller Metodológico

	interna del Sistema de Trabajo.	del organigrama del Sistema de Trabajo Conjunto con la Sede Pedagógica.	No. 3.
7.	El plan de visita a la escuela como resultado del análisis previo de la capacidad de dirección.	Aplicar durante la elaboración del plan de visita de ayuda metodológica el algoritmo (orden de funcionamiento) de la primera etapa del sistema de trabajo.	Taller Metodológico No. 4
8.	La participación de los directivos de los órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones como garantía de la política trazada.	Demostrar cómo la participación de los directivos de los órganos estructurales y funcionales aseguran el cumplimiento de la política educacional trazada, a partir de su implicación en las decisiones tomadas desde el Consejo de Dirección.	Taller Metodológico No. 5
9.	El Sistema de Trabajo del MINED: un método de perfeccionamiento de la dirección educacional.	Generalizar los elementos que caracterizan el Sistema de Trabajo como método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional.	Reunión Metodológica.

Las acciones metodológicas se diseñaron teniendo en cuenta la siguiente estructura didáctica.

- Motivo.
- Objetivo.
- Objeto.
- Operaciones.
- Forma de proceder.

El motivo de las acciones metodológicas es lograr la preparación de los directivos de la estructura municipal en la aplicación eficiente del Sistema de Trabajo.

Acción No. 1

Título: La Dirección Científica Educacional.

Objetivo: analizar y debatir los elementos teóricos que caracterizan la Dirección Científica Educacional.

Objeto: la Dirección Científica Educacional.

Operaciones:

- Determinar los elementos teóricos que definen la Dirección Científica Educacional.
- Determinar los criterios o elementos que componen la definición de la Dirección Científica Educacional.
- Delimitar el significado de cada uno de estos elementos
- Estudiar cada elemento de la Dirección Científica Educacional
- Establecer las relaciones de la Dirección Científica con hechos de la vida práctica.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
O R I E N T A C I Ó N	- Hace referencia al objetivo que persigue la acción, y su contribución al logro de la preparación de los directivos de la estructura municipal. - Indica la lectura global en silencio de lo que significa dirigir científicamente en Educación. (Presentación de sistema de diapositivas en Power Point)	- Escuchan las orientaciones que se les ofrecen y se prestan a cumplirlas.

**O
R
I
E
N
T
A
C
I
Ó
N**

- Orienta descomponer el concepto por las ideas o elementos fundamentales que lo integran para determinar lo esencial de cada una de ellas.
- Dirige el análisis de las ideas esenciales de lo que significa dirigir científicamente en educación.
- Propicia el intercambio entre los participantes a través de preguntas:
 - a) Qué significa tomar decisiones acertadas?
 - b) ¿Por qué el hombre se constituye en objeto y sujeto del proceso? ¿Qué alcance tiene esta premisa?
 - c) ¿Qué significado tienen los términos “corriente” y “perspectivo”?
 - d) ¿Cómo lograr que estos procesos se den de manera simultánea?
 - e)Cuál es el alcance de cada uno de los procesos o herramientas de la Dirección Científica Educativa?
 - f) ¿Cómo se insertan estos elementos en la dinámica del

	<p>proceso de dirección de la actividad que desarrollan?</p> <p>g) ¿Cómo se imbrica este concepto en la Dirección Estratégica y Dirección por Objetivos del MINED?</p>	
<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>	<p>- Presta especial atención al análisis, debate, a las respuestas que ofrecen y a las conclusiones a las que arriban.</p>	<p>- Realiza la lectura en silencio del cartel presentado en la dispositiva.</p> <p>- Intercambia opiniones y participan activamente en el análisis de las ideas esenciales de lo que significa dirigir científicamente en educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El significado de tomar decisiones acertadas en el marco de la dirección educacional. ➤ La atención al hombre como objeto y sujeto del proceso de dirección ➤ La atención al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige. ➤ Necesidad de que se produzcan a su vez otros procesos de forma paralela que se constituyen en herramientas básicas de la Dirección Educacional. ➤ Determinan el alcance de

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>		<p>los procesos o herramientas de la Dirección Científica Educativa.</p> <p>➤ Expresan cómo se insertan estos elementos en la dinámica del proceso de dirección de la actividad que desarrollan.</p> <p>- Tomarán notas sobre las ideas esenciales para arribar a los acuerdos de la reunión.</p>
<p style="text-align: center;">C O N T R O L</p>	<p>Evalúa el desempeño de los directivos de la estructura.</p> <p>Participación,</p> <p>Claridad de las ideas,</p> <p>Dominio de la esencia de lo que significa dirigir científicamente en Educación.</p>	<p>Leen y debaten las ideas fundamentales. Proponen y adoptan acuerdos.</p>

Acción No. 2

Título: El Modelo de Sistema de Trabajo para el Sistema de Dirección de Educación.

Objetivo: caracterizar el Modelo Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación para el sistema de dirección de Educación.

Objeto: el Modelo del Sistema de Trabajo.

Operaciones:

- Analizar el Modelo del Sistema de Trabajo.
- Determinar su esencia, rasgos y características principales.

- Establecer semejanzas y diferencias entre los modelos que se aplican en los distintos niveles de dirección.
- Seleccionar aquellas características esenciales que tipifican el Modelo del Sistema de Trabajo para el sistema de dirección de Educación.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
<p style="text-align: center;">O R I E N T A C I Ó N</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informa el objetivo y en qué consiste la acción que se desarrollará relacionada con la caracterización del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación como componente del I Sistema de Dirección. - Solicitan que escriban en sus libretas de trabajo algunas palabras, frases u oraciones que les permita identificar el Modelo de Sistema de Trabajo como componente del sistema de dirección en Educación. - Indica la lectura global del concepto de Sistema de Trabajo a partir del material básico para el desarrollo de la actividad. - Orienta leer de forma analítica el concepto de Sistema de Trabajo para que les permita 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchan las orientaciones que se les ofrecen y se prestan a cumplirlas.

**O
R
I
E
N
T
A
C
I
Ó
N**

descomponer dicho concepto en los elementos fundamentales que lo integran para establecer las ideas esenciales cada uno de ellos. Se sugiere desde la determinación de:

- Esencia.
- Rasgos.
- Características.

- Dirige el análisis y debate de cada uno de los elementos.

- Propone que observen el Modelo del Sistema para comprobar Genérico (Anexo 6) su sustento teórico, a partir de las herramientas básicas de la Dirección Científica Educativa.

- Presenta el Modelo de Sistema de Trabajo de los distintos niveles de dirección para que establezcan sus semejanzas y diferencias.

- ¿Qué elementos marcan la relación entre el Sistema de Trabajo y la Dirección por Objetivos?

- Indica que vinculen las ideas identificadas previamente en la acción

**E
J
E
C
U
C
I
Ó
N**

inicial y constaten su congruencia a partir de las propiedades que distinguen o caracterizan el Modelo del Sistema de Trabajo del sistema de dirección de Educación.

- Dirige el análisis, escucha los criterios, aclara dudas, conduce el arribo a conclusiones y a la adopción de acuerdos.

- Escriben en sus libretas de trabajo las palabras, frases y oraciones que les permiten identificar el Modelo del Sistema de Trabajo.

- Realizan la lectura global del concepto de Sistema de Trabajo.

- Realizan la lectura analítica del concepto y lo descomponen en sus elementos esenciales, es decir, su esencia, rasgos y características durante el proceso de debate e intercambio.

- Observan el Modelo Genérico y comprueban su sustento teórico.

- Establecen las semejanzas y diferencias entre el Modelo de Sistema para los distintos niveles de dirección.

- Hacen referencia a los elementos que relacionan el Sistema de Trabajo y la

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">C O N T R O L</p>	<p>Evalúa el desempeño de los directivos la estructura municipal durante la actividad.</p> <p>Participación</p> <p>Claridad de las ideas</p> <p>Dominio de las características del Modelo de Sistema de Trabajo como componente del sistema de dirección de Educación</p>	<p>Dirección por Objetivos.</p> <p>- Establecen el vínculo entre las ideas preestablecidas y constatan su congruencia con las ideas esenciales establecidas y que permiten caracterizar el Sistema de Trabajo.</p> <p>- Realizan la valoración de la actividad realizada, partiendo de la importancia que tiene el tema para el ejercicio de sus funciones de dirección.</p> <p>- Realizan propuestas y se adoptan acuerdos al respecto.</p>
---	---	--

Acción No. 3:

Título: El Sistema de Trabajo: sus etapas, pasos y propósitos.

Objetivo: caracterizar la estructura interna de las etapas del sistema de trabajo desde su concatenación e interdependencia y su relación con los subsistemas.

Objeto: la estructura interna de las etapas del Sistema de Trabajo.

Operaciones:

- Analizar la estructura interna de las etapas del sistema de trabajo.

- Determinar lo esencial de cada una de las etapas, a partir de sus pasos y propósitos y su relación con los subsistemas.
- Comparar las tres etapas del sistema, sus pasos y propósitos.
- Seleccionar los elementos que tipifican a cada una de las etapas del sistema.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
<p style="text-align: center;">O R I E N T A C I Ó N</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hace referencia al objetivo que persigue la acción, y su contribución al logro de la preparación de los directivos de la estructura municipal. - Realiza una introducción al taller a partir del tema objeto de la preparación. - Presenta el Programa y metodología para la sesión de de trabajo. - Coordina la constitución y organización de los equipos que trabajarán. - Orienta que lean las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y que sirven de material de apoyo para su desarrollo (Anexo 7) - Indica cuáles son las operaciones a realizar en la secuencia prevista y dirige su análisis y ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participan y demuestran su interés a partir de los objetivos previstos.

<p>E J E C U C I Ó N</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscaliza el desarrollo de las operaciones previstas. - Coordina los debates y discusiones. - Establece el orden de presentación del trabajo realizado. - Conduce la sesión plenaria vigilando que las conclusiones y los resultados sean lógicos y coherentes con los propósitos del taller. - Orienta al grupo hacia el establecimiento de acuerdos y conclusiones. (Cierre del taller). 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan consideraciones acerca del Programa para el desarrollo del taller. - Se organizan en los equipos que se constituyen - Leen las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y le sirven de apoyo para su desarrollo. - Realizan las operaciones en el orden previsto: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizan la estructura interna de cada una de las etapas del Sistema de Trabajo. ➤ Determinan la esencia de cada una de las etapas, a partir de su denominación, sus pasos y propósitos, orden de funcionamiento y su relación con los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo. ➤ Comparan las tres etapas del sistema a partir de sus esencias, sus pasos y propósitos y orden de funcionamiento. Establece su relación con los subsistemas correspondientes. ➤ Distinguen los elementos que caracterizan a cada una de las etapas del sistema. ➤ Puntualizan en las relaciones
---	--	--

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>		<p>concatenación e interdependencia entre las etapas del sistema. Hace referencia además al Sistema de Trabajo y la esencia de la Dirección por Objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resumen los principales aspectos positivos y negativos que se manifiestan en la implementación del Sistema de Trabajo, desde su experiencia en su desempeño profesional. Precisan las causas. ➤ Determinan qué estrategias pueden diseñarse desde el punto de vista práctico, técnico, metodológico, para garantizar el cumplimiento de los propósitos de cada uno de los pasos. ➤ Preparan su propuesta para la exposición en la sesión plenaria. <ul style="list-style-type: none"> - Intervienen por designación del coordinador del grupo. - Participan activamente en los debates del grupo y en los de la sesión plenaria. - Arriban a conclusiones a partir de las valoraciones realizadas.
---	--	---

C O N T R O L	<p>Evalúa el desempeño de los directivos de la estructura municipal durante la actividad:</p> <p>Participación</p> <p>Claridad de las exposiciones.</p> <p>Dominio de las características de cada una de las etapas del Sistema de Trabajo desde su concatenación e interdependencia y en su relación con los demás subsistemas.</p>	<p>Realizan la valoración de la actividad realizada, partiendo de la importancia que tiene el tema para el ejercicio de sus funciones de dirección.</p> <p>Proponen y adoptan acuerdos.</p>
--	--	---

Acción No. 4:

Título: La capacidad de dirección de las estructuras directivas: una condición para el logro de los Objetivos Estratégicos.

Objetivo: Analizar y reflexionar sobre los elementos que caracterizan la capacidad de dirección como resultante del sistema de trabajo.

Objeto: la capacidad de dirección.

Operaciones:

- Determinar los elementos teóricos que definen la capacidad de dirección.
- Determinar los criterios o elementos que componen la definición de capacidad de dirección.
- Delimitar el significado de cada uno de estos elementos
- Estudiar cada elemento de la capacidad de dirección
- Establecer las relaciones de la capacidad de dirección con el sistema de trabajo.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
---	---	--

<p style="text-align: center;">O R I E N T A C I Ó N</p>	<p>-Informa el objetivo y objeto de la acción relacionados con la capacidad de dirección.</p> <p>-Presenta un cartel con las interrogantes siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Qué importancia le atribuyen a la capacidad de dirección para el logro de los Objetivos Estratégicos? ❖ ¿Qué es la capacidad de dirección? <p>- Indica la lectura global en silencio de lo que significa capacidad de dirección (cartel).</p> <p>- Orienta descomponer el concepto por las ideas o elementos fundamentales que lo integran para determinar lo esencial de cada uno de ellos. Sugiere subrayar o destacar las partes en que se ha dividido el concepto y tomar notas o hacer esquemas relacionados con el concepto que les permita integrarlo después de su análisis.</p> <p>- Dirige el análisis de las ideas esenciales de lo que significa capacidad de dirección.</p> <p>- Indaga sobre la forma en</p>	<p>- Escuchan las orientaciones que se le ofrecen y se presta a cumplirlas.</p>
---	---	---

<p style="text-align: center;">O R I E N T A C I Ó N</p>	<p>que han dividido el concepto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propone el estudio de cada uno de estos elementos por separado. - Propicia el intercambio entre los participantes a través de preguntas y dirige el debate de sus respuestas: <p>a) ¿Qué significa dirigir científicamente?</p> <p>b) ¿Qué indicadores pudieran medirse dentro del nivel de conocimientos científico-pedagógicos, técnico-metodológicos, ideopolíticos y de dirección educacional?</p> <p>c) ¿Qué elementos determinan el logro de las habilidades para aplicar dichos conocimientos?</p> <p>d) ¿De qué manera puede propiciar el desarrollo profesional de sus subordinados?</p> <p>e) ¿Por qué se plantea que la capacidad de dirección significa la eficacia de la actividad pedagógica profesional de dirección?</p> <p>f) Pide que relacionen cada una de las etapas del Sistema de Trabajo (su denominación)</p>	
---	---	--

<p style="text-align: center;">O R I E N T A C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>	<p>con el contenido del concepto de capacidad de dirección.</p> <p>g) ¿Por qué se plantea que la capacidad de dirección es la cualidad resultante del Sistema de Trabajo?</p> <p>h) ¿Qué interpretación puede realizarse tomando como punto de partida el título de la acción?</p> <p>i) ¿Qué expresión del concepto fija la esencia de unidad y coherencia entre los componentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega material complementario para profundizar en el contenido de la reunión. - Dirige el análisis, escucha los criterios, aclara dudas, conduce el arribo a conclusiones a la adopción de acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Responden a las interrogantes a partir de sus criterios y experiencia. -Realizan la lectura en silencio del cartel presentado en la dispositiva. -Escuchan la orientación que se ofrece y se prestan a cumplirla. - Realizan la lectura en silencio del concepto capacidad de dirección. - Descomponen el concepto en
---	--	--

E
J
E
C
U
C
I
Ó
N

aquellos elementos fundamentales que lo integran

- Destacan las partes en que han dividido el concepto para su análisis.

- Intercambian opiniones y participan activamente en el análisis de las ideas esenciales de lo que significa capacidad de dirección, a partir de las partes analizadas.

- Responden a las interrogantes formuladas relacionadas con:

- El significado de dirigir científicamente.
- Los indicadores que pudieran medirse en cada uno de aspectos generales que comprende el concepto.
- La capacidad de dirección como reflejo de la eficacia de la actividad pedagógica profesional de dirección.
- Relacionan las etapas del Sistema de trabajo con el contenido del concepto capacidad de dirección.
- Argumentan por qué la capacidad de dirección es la cualidad resultante del Sistema de Trabajo

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">C O N T R O L</p>	<p>Se valora el desempeño de los directivos de la estructura municipal durante el desarrollo del taller a partir del cumplimiento y calidad de la realización de las tareas orientadas y por la participación en el proceso.</p> <p>Dominio del concepto capacidad de dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interpretan la interrogante que sirvió de punto de partida para la acción. ➤ Subrayan o resaltan la expresión correspondiente. <p>- Realizan valoraciones de lo realizado, partiendo de la importancia que tiene el tema para el desempeño profesional y para el logro de los Objetivos Estratégicos.</p> <p>Proponen y toman acuerdos al respecto.</p>
---	--	--

Acción No. 5

Título: El Sistema de Trabajo: su relación con los subsistemas como expresión de la dinámica del proceso de dirección.

Objetivo: relacionar las funciones básicas de dirección con los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo a partir de su peculiar coincidencia.

Objeto: la relación de las funciones básicas de dirección con los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo

Operaciones:

- Analizar de manera independiente las funciones básicas de dirección y los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo.
- Determinar los criterios de relaciones a partir de la coherencia entre ambos.

- Determinar las relaciones de las funciones básicas de dirección con los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo.
- Determinar las relaciones de los subsistemas del Sistema de Trabajo con las funciones básicas de dirección.
- Elaborar conclusiones generales a partir de los criterios establecidos.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
O R I E N T A C I Ó N	- Hace referencia al objetivo que persigue la acción, y su contribución al logro de la preparación de la estructura municipal. - Realiza una introducción al taller a partir del tema objeto de la preparación. - Presenta el Programa y metodología para la sesión de de trabajo.	- Participan y muestran su interés a partir de los objetivos previstos.

<p>O R I E N T A C I Ó N</p> <p>E J E C U C I Ó N</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina la constitución y organización de los equipos que trabajarán. -Orienta que lean las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y que sirven de material de apoyo para su desarrollo. (Anexo 8). - Indica cuáles son las operaciones a realizar en la secuencia prevista y dirige su análisis y ejecución. - Fiscaliza el desarrollo de las operaciones previstas. Coordina los debates y discusiones. - Establece el orden de presentación del trabajo realizado. - Conduce la sesión plenaria vigilando que las conclusiones y los resultados sean lógicos y coherentes con los propósitos del taller. - Orienta al grupo hacia el establecimiento de acuerdos y conclusiones. (Cierre del taller). 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan consideraciones acerca del Programa para el desarrollo del taller. - Se organizan en los equipos que se constituyen - Leen las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y le sirven de apoyo para su desarrollo. - Realizan las operaciones en el orden previsto: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizan las funciones básicas de dirección. Subraya los elementos esenciales en cada una de ellas y determina los nexos que se pueden establecer entre dichas funciones. ➤ Analizan los subsistemas que se relacionan con el Sistema de
---	--	---

**E
J
E
C
U
C
I
Ó
N**

Trabajo y se apoya en el cuadro sinóptico. Puntualizan en la esencia y determina los nexos que se pueden establecer entre ellos.

➤ Buscan los puntos de contacto.

➤ Responden a la interrogante ¿Cómo se manifiesta la relación de coherencia entre las funciones básicas de dirección y los subsistemas del Sistema de Trabajo?

➤ Responden a la interrogante ¿Cómo se manifiesta la relación de coherencia entre los subsistemas del Sistema de Trabajo y las funciones básicas de dirección?

➤ Resumen las principales ideas del asunto desde la experiencia en su área de acción profesional.

➤ Sobre la base de las consideraciones realizadas proponen acciones que pudieran realizarse durante el despliegue de las funciones en la primera etapa del sistema de trabajo. Consultan de nuevo el cuadro sinóptico si es necesario

➤ Se preparan para exponer las

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>		<p>acciones propuestas en sesión plenaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervienen por designación del coordinador del grupo. - Participan activamente en los debates del grupo y en los de la sesión plenaria. - Arriban a conclusiones a partir de las valoraciones realizadas.
<p style="text-align: center;">C O N T R O L</p>	<p>Evalúa el desempeño de los directivos de la estructura municipal durante la actividad.</p> <p>Participación</p> <p>Claridad de las exposiciones.</p> <p>Dominio de las interrelaciones que se establecen entre las funciones básicas de dirección y los subsistemas que componen el Sistema de Trabajo.</p>	<p>Realizan la valoración de la actividad realizada, partiendo de la importancia que tiene el tema para el ejercicio de sus funciones de dirección.</p> <p>Proponen y adoptan acuerdos al respecto.</p>

Acción No. 6

Título: El organigrama como representación de la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo.

Objetivo: aplicar la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo, al diseño de un organigrama del Sistema de Trabajo Conjunto con la Sede Pedagógica y su salida en el plan mensual.

Objeto: la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo.

Operaciones:

- Determinar la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo.
- Confirmar el dominio de la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo.
- Caracterizar el organigrama de trabajo.
- Interrelacionar estas características a la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo.
- Elaborar conclusiones sobre la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo representado en el organigrama de trabajo conjunto con la Sede Pedagógica.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
O R I E N T A C I Ó N	<p>- Hace referencia al objetivo que persigue la acción, y su contribución al logro de la preparación de la estructura municipal.</p> <p>- Realiza una introducción al taller a partir del tema objeto de la preparación.</p> <p>- Presenta el Programa y metodología para la sesión de de trabajo.</p> <p>- Coordina la constitución y organización los equipos que</p>	<p>Participan y muestran su interés a partir de los objetivos previstos.</p>

<p>E J E C U C I Ó N</p>	<p>trabajarán.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orienta que lean las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y que sirven de material de apoyo para su desarrollo (Anexo 9) - Indica cuáles son las operaciones a realizar en la secuencia prevista y dirige su análisis y discusión. - Fiscaliza el desarrollo de las operaciones previstas. - Coordina los debates y discusiones. - Establece el orden de presentación del trabajo realizado. - Conduce la sesión plenaria vigilando que las conclusiones y los resultados sean lógicos y coherentes con los propósitos del taller. - Orienta al grupo hacia el establecimiento de acuerdos y conclusiones. (Cierre del taller). 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan consideraciones acerca del Programa para el desarrollo del taller. - Se organizan en los equipos que se constituyen - Leen las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y le sirven de apoyo para su desarrollo. - Realizan las operaciones en el orden previsto: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizan todos los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo. Luego concretan su análisis en el Sistema Organizativo. ➤ Detallan el sistema de reuniones que se desarrolla en este subsistema. Determinan los nexos entre
---	---	--

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>		<p>las diferentes reuniones que lo integran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecen su relación con la etapa en que se desarrolla, pasos y propósitos. • Relacionan por escrito, otros órganos estructurales y funcionales que sesionan periódicamente en la organización. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Precisan los requisitos que debe reunir el organigrama de trabajo. ➤ Establecen cómo representar, a partir del organigrama, la ejecución de de este subsistema. <p>Cada uno de los equipos inicia el organigrama en una etapa diferente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo # 1 Etapa de Análisis Previo de la Capacidad de Dirección. • Grupo # 2 Etapa de Desarrollo de la capacidad de Dirección. • Grupo # 3 Etapa de Análisis Posterior del Desarrollo de la Capacidad de Dirección.
---	--	---

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">C O N T R O</p>	<p>Evalúa el desempeño de los directivos de la estructura municipal durante la actividad.</p> <p>Participación</p> <p>Claridad de las exposiciones.</p> <p>Dominio de la estructura y organización interna del sistema</p>	<p>Cotejan el organigrama proyectado con el que se ha diseñado para el curso actual en la DME</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resumen las consideraciones finales del organigrama a partir del fundamento en la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo. ➤ Presentan en sesión plenaria el organigrama diseñado. <p>- Intervienen por designación del coordinador del grupo.</p> <p>- Participan activamente en los debates del grupo y en los de la sesión plenaria.</p> <p>- Arriban a conclusiones a partir de las valoraciones realizadas.</p> <p>Realizan la valoración de la actividad realizada, partiendo de la importancia que tiene el tema para el ejercicio de sus funciones de dirección.</p> <p>Se toman acuerdos al respecto.</p>
---	--	--

L	y su representación a través de un organigrama.	
----------	---	--

Acción No. 7

Título: El plan de visita a la escuela como resultado del análisis previo de la capacidad de dirección.

Objetivo: Aplicar durante la elaboración del plan de visita de ayuda metodológica el algoritmo (orden de funcionamiento) de la primera etapa del sistema de trabajo.

Objeto: el algoritmo (orden de funcionamiento) de la primera etapa del sistema de trabajo.

Operaciones:

- Establecer como objeto de aplicación el algoritmo de la primera etapa del Sistema de Trabajo.
- Confirmar el dominio de las etapas, pasos y propósitos de la primera etapa del Sistema de Trabajo.
- Caracterizar el diseño del plan de vista de ayuda metodológica.
- Interrelacionar los elementos comunes entre el diseño del plan de visita con los pasos y propósitos de la primera etapa del Sistema de Trabajo.
- Elaborar conclusiones de los resultados de la aplicación del algoritmo (orden de funcionamiento) de la primera etapa del sistema de trabajo al diseño de la vista de ayuda metodológica.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
O R I E N T A C I	<p>- Hace referencia al objetivo que persigue la acción, y su contribución al logro de la preparación de los directivos de la estructura municipal.</p> <p>- Realiza una introducción al taller a partir del tema objeto de la</p>	Participan y muestran su interés a partir de los objetivos previstos.

<p style="text-align: center;">Ó N O R I E N T A C I Ó N</p>	<p>preparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenta el Programa y metodología para la sesión de de trabajo. - Coordina la constitución y organización de los equipos que trabajarán. - Orienta que lean las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y que sirven de material de apoyo para su desarrollo. (Anexo 10) - Indica cuáles son las operaciones a realizar en la secuencia prevista y dirige su análisis y ejecución. 	
<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscaliza el desarrollo de las operaciones previstas. - Coordina los debates y discusiones. - Establece el orden de presentación del trabajo realizado. - Conduce la sesión plenaria vigilando que las conclusiones y los resultados sean lógicos y coherentes con los propósitos del taller. - Orienta al grupo hacia el 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan consideraciones acerca del Programa para el desarrollo del taller. - Se organizan en los equipos que se constituyen - Leen las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y le sirven de apoyo para su desarrollo. - Realizan las operaciones en el orden previsto: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizan las etapas del Sistema de Trabajo.

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p>	<p>establecimiento de acuerdos y conclusiones. (Cierre del taller).</p>	<p>Puntualizan su análisis en la primera etapa. Consultan para ello el cuadro sinóptico que representa el Sistema de Trabajo y sus relaciones con otros subsistemas.</p> <p>➤ Detallan los pasos de esta etapa y los propósitos.</p> <p>Responde a las interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nexos pueden establecer entre ellos? • ¿Qué relación pueden establecer entre los pasos de la etapa y los subsistemas que se les avienen? <p>➤ Precisan las particularidades que debe reunir el plan de visita de ayuda metodológica que garantice su integralidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toman notas de los elementos del plan que no pueden faltar. <p>➤ Establecen los elementos que les permiten asegurar la elaboración del plan de visita de ayuda metodológica a partir del cumplimiento del propósito</p>
--	---	--

E
J
E
C
U
C
I
Ó
N

de cada uno de los pasos de la primera etapa del sistema de trabajo.

- Proponen acciones que pueden diseñarse para dar cumplimiento al propósito del paso denominado Preparación del personal para la ejecución.
 - Emiten criterios sobre la validez de la aplicación del algoritmo (orden de funcionamiento) de la primera etapa del sistema de trabajo a la elaboración del plan de visita de ayuda metodológica a la escuela y su relación con la Dirección por Objetivos.
 - Presentan el plan de visita de ayuda metodológica elaborado
 - Intervienen por designación del coordinador del grupo
 - Participan activamente en los debates del grupo y en los de la sesión plenaria.
 - Arriban a conclusiones a partir de las valoraciones realizadas.

C O N T R O L	<p>Evalúa el desempeño de los directivos de la estructura municipal durante la actividad.</p> <p>Participación</p> <p>Claridad de las exposiciones.</p> <p>Dominio de la estructura y organización interna del sistema y su aplicación al elaborar el diseño del plan de visita de ayuda metodológica a una escuela.</p>	<p>Realizan la valoración de la actividad realizada, partiendo de la importancia que tiene el tema para el ejercicio de sus funciones de dirección.</p> <p>Toman acuerdos al respecto.</p>
--	--	--

Acción No. 8

Título: La participación de los órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones como garantía de la política trazada.

Objetivo: demostrar que la participación activa de los órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones aseguran el cumplimiento de la política educacional trazada.

Objeto: la participación de los órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones.

Operaciones:

- Caracterizar los órganos estructurales y funcionales del nivel de dirección municipal.
- Seleccionar las evidencias que confirman la participación en estos órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones.
- Exponer las razones demuestran que la participación en estos órganos aseguran el cumplimiento de la política educacional trazada.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
	- Hace referencia al objetivo	- Participan y muestran su interés

<p style="text-align: center;">O R I E N T A C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">E J E C U C I</p>	<p>que persigue la acción, y su contribución al logro de la preparación de los directivos de la estructura municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza una introducción al taller a partir del tema objeto de la preparación. - Presenta el Programa y metodología para la sesión de de trabajo. - Coordina la constitución y organización de los equipos que trabajarán. - Orienta que lean las “Precisiones necesarias” que introducen el taller y que sirven de material de apoyo para su desarrollo. (Anexo 11) - Indica cuáles son las operaciones a realizar en la secuencia prevista y dirige su análisis y discusión. <ul style="list-style-type: none"> - Fiscaliza el desarrollo de las operaciones previstas. - Coordina los debates y discusiones. - Establece el orden de presentación del trabajo realizado. 	<p>a partir de los objetivos previstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizan consideraciones acerca del Programa para el desarrollo del taller. - Se organizan en los equipos que se constituyen - Leen las “Precisiones necesarias” que introducen el
---	---	--

<p style="text-align: center;">C O N T R O L</p>	<p>Evalúa el desempeño de los directivos de la estructura municipal durante la actividad.</p> <p>Participación</p> <p>Claridad de las exposiciones.</p> <p>Creatividad en las propuestas de misiones a los diferentes órganos estructurales y funcionales que contribuyan a su implicación en la toma de decisiones.</p>	<p>coordinador del grupo</p> <p>- Participan activamente en los debates del grupo y en los de la sesión plenaria.</p> <p>- Arriban a conclusiones a partir de las valoraciones realizadas.</p> <p>Realizan la valoración de la actividad realizada, partiendo de la importancia que tiene el tema para el ejercicio de sus funciones de dirección.</p> <p>Proyectan y adoptan acuerdos al respecto.</p>
---	--	--

Acción No. 9

Título: El Sistema de Trabajo del MINED: un método de perfeccionamiento de la dirección educacional.

Objetivo: generalizar los elementos que caracterizan el Sistema de Trabajo como método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional.

Objeto: el Sistema de Trabajo como método de dirección educacional.

Operaciones:

- Determinar lo elementos esenciales que caracterizan el Sistema de Trabajo.
- Comparar estos elementos entre sí.

- Determinar los nexos esenciales y comunes entre dichos elementos.
- Clasificar y ordenar estos nexos.
- Definir los rasgos generales del Sistema de Trabajo.

Forma de proceder:

Componentes funcionales de la acción	Asesora del Sistema de Trabajo	Directivos de la estructura municipal
<p>O R I E N T A C I Ó N</p>	<p>- Hace referencia al objetivo que persigue la acción, y su contribución al logro de la preparación de la estructura municipal.</p> <p>- Presenta el Programa y metodología para el desarrollo de la reunión (Anexo 12)</p> <p>- Coordina la constitución y organización de los equipos que trabajarán en la segunda sesión.</p> <p>- Indica cuáles son las operaciones a realizar en la secuencia prevista y dirige su análisis y discusión.</p>	<p>- Participan y muestran su interés a partir de los objetivos previstos.</p>
<p>E J E C U C I</p>	<p>- Fiscaliza el desarrollo de las operaciones previstas.</p> <p>- Coordina los debates y discusiones.</p> <p>- Establece el orden de presentación del trabajo realizado.</p>	<p>- Realizan consideraciones acerca del Programa para el desarrollo de la reunión.</p> <p>- Se organizan en los equipos que se constituyen</p> <p>➤ Analizan y debaten sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El concepto de Sistema de

<p style="text-align: center;">E J E C U C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">C O N T R O L</p>	<p>-Evalúa el desempeño de los directivos de la estructura municipal durante la actividad:</p> <p>Participación</p> <p>Claridad de las exposiciones</p> <p>Capacidad determinar los elementos comunes y establecer los nexos que conduzcan a una consolidación sobre la esencia</p>	<p>El Sistema de Trabajo es una estrategia para la optimización del Proceso Docente Educativo en todos los niveles de dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Precisan, desde la experiencia en su desempeño profesional, cómo se cumplen estos postulados ➤ Exponen las consideraciones a partir de las conclusiones a las que arribó ➤ Integran los elementos abordados como esencia del Sistema de Trabajo <p>- Intervienen por designación del coordinador del grupo.</p> <p>- Participa activamente en los debates del grupo y en los de la sesión plenaria.</p> <p>Realizan la valoración de la actividad realizada, partiendo de la importancia que tiene el tema para el ejercicio de sus funciones de dirección.</p> <p>Proyectan y adoptan acuerdos al respecto</p>
---	---	--

	del Sistema de Trabajo.	
--	-------------------------	--

2.3 Descripción de los resultados:

Constatación Final

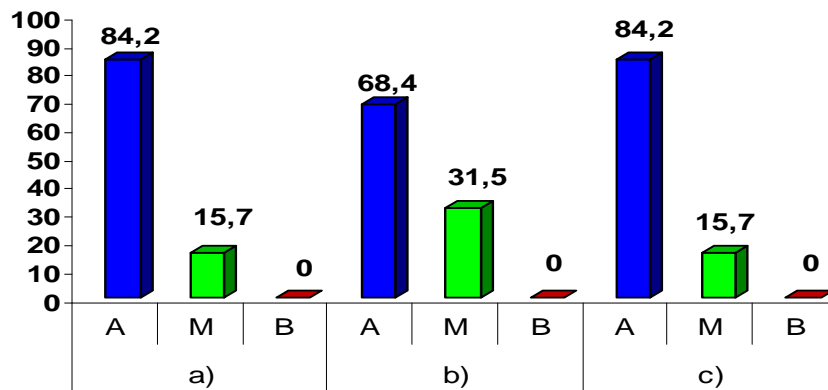
Después de aplicadas las acciones metodológicas se aplicó la guía de observación (Anexo 3) para observar la efectividad de las mismas y su repercusión en el desempeño de los directivos de la estructura municipal para la aplicación del Sistema de Trabajo.

Se observaron las actividades siguientes: 3 Consejos de Dirección, 3 Reuniones de Subdirección, Grupos o Departamentos, 3 Reuniones de Análisis de la efectividad del trabajo, 3 Reuniones de Información, Análisis y Control del Trabajo con Directores de centros docentes, 3 Reuniones de Coordinación del Plan de Trabajo, 2 reuniones para organizar la ejecución, 1 visita de ayuda metodológica y 1 visita de inspección integral.

Los resultados de la constatación final (Anexo 3) son los siguientes:

DIM	IND	INDICADORES	A		M		B	
			Total	%	Total	%	Total	%
DIMENSION 1	a)	Domina los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación	16	84,2	3	15,7		
	b)	Conoce sus etapas, pasos y propósitos y su orden de funcionamiento.	13	68,4	6	31,5		
	c)	Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.	16	84,2	3	15,7		

DIMENSIÓN COGNITIVA



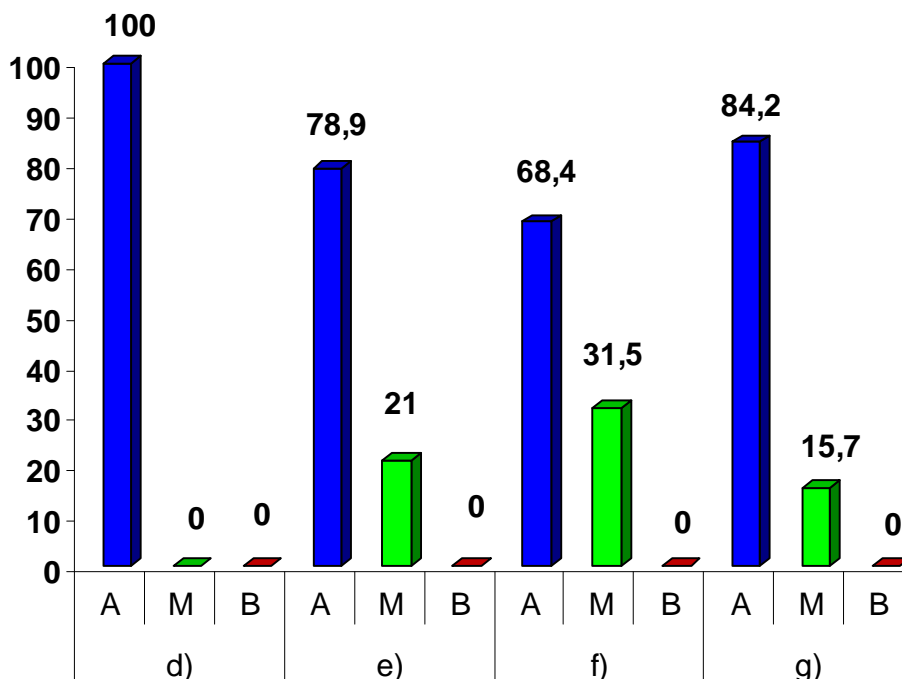
Leyenda: **A: Alto** **M: Medio** **B: Bajo**

Gráfico No. 4 Ilustración de los resultados de la constatación final en la dimensión cognitiva

DIM	IND	INDICADORES	A		M		B	
			Total	%	Total	%	Total	%
DIMENSION 2	d)	Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.	19	100	0			
	e)	Proyecta las actividades que potencien el logro de los Objetivos Estratégicos	15	78,9	4	21,0		
	f)	Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales para asegurar en el cumplimiento de la política trazada.	13	68,4	6	31,5		
	g)	Concibe diversas formas de	16	84,2	3	15,7		

		integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL



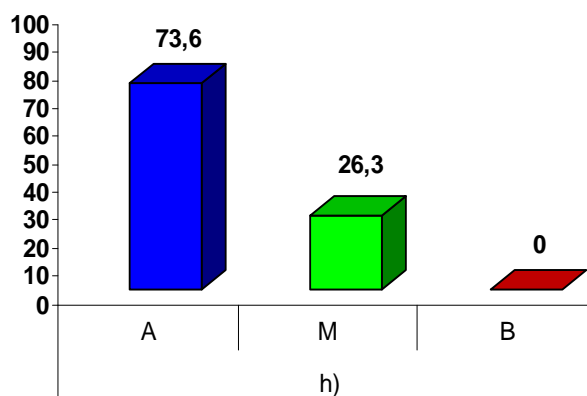
Leyenda: A: Alto M: Medio B: Bajo

Indicadores: d) e) f) g)

Gráfico No. 5: Ilustración de los resultados de la constatación final en la dimensión procedimental.

DIM	IND	INDICADORES	A		M		B	
			Total	%	Total	%	Total	%
DIMENSION 3	h)	Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.	14	73,6	5	26,3		

DIMENSIÓN ACTITUDINAL



Leyenda: **A: Alto** **M: Medio** **B: Bajo**

Indicador: h)

Gráfico No. 6: Ilustración de los resultados de la constatación final en la dimensión actitudinal.

En las actividades observadas se pudieron constatar los siguientes aspectos:

1. El 84,2% mostró dominio de los sustentos teóricos y metodológicos del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, como componente del Sistema de Dirección.
2. El 68,2% de los directivos conoce sus etapas, pasos, aunque en ocasiones se pierde el propósito de determinados pasos, durante la realización de las actividades.
3. Del total de actividades observadas, en 16 de ellas los directivos mostraron conocimientos de la interrelación entre los subsistemas y su correspondencia con la etapa y paso en que se desarrolla.
4. La totalidad de los directivos proyecta las acciones en correspondencia con las etapas, pasos y propósitos y tienen en cuenta el orden de funcionamiento.
5. En 15 de las actividades observadas se tuvo en cuenta la realización de acciones para potenciar el logro de los Objetivos Estratégicos.

6. Solo en el 68,2% de las actividades se tuvieron en cuenta los órganos estructurales y funcionales para la proyección de acuerdos para el Consejo de Dirección.
7. Fueron proyectadas en el 84,2% de las actividades, acciones conjuntas con la Sede Pedagógica.
8. Se observaron cambios en los modos de actuación de los directivos en el 73,6% de las actividades observadas.

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

Descripción de los resultados de la constatación inicial y final

NIVEL	DIMENSIÓN COGNITIVA		DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL		DIMENSIÓN ACTITUDINAL	
	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
ALTO	-	78,9	19,1	82,8	-	73,6
MEDIO	29,4	21,0	13,2	17,1	17,6	26,3
BAJO	70,5	-	67,6	-	82,3	

DIMENSIÓN COGNITIVA

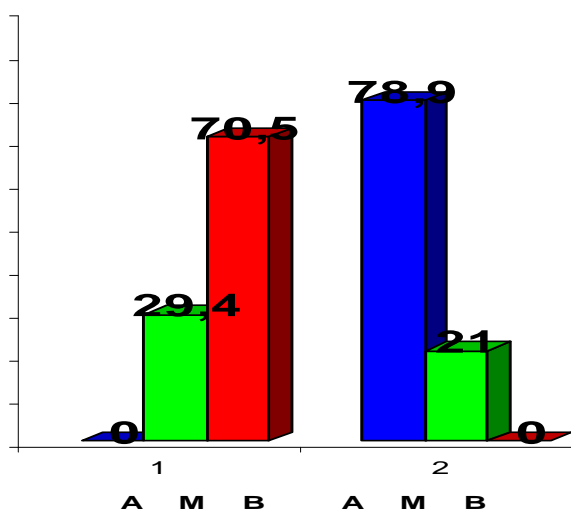


Gráfico No. 7 Ilustración de los resultados comparativos de la constatación inicial y final.

LEYENDA: A: ALTO M: MEDIO B: BAJO
 1: CONSTATACIÓN INICIAL 2: CONSTATACIÓN FINAL

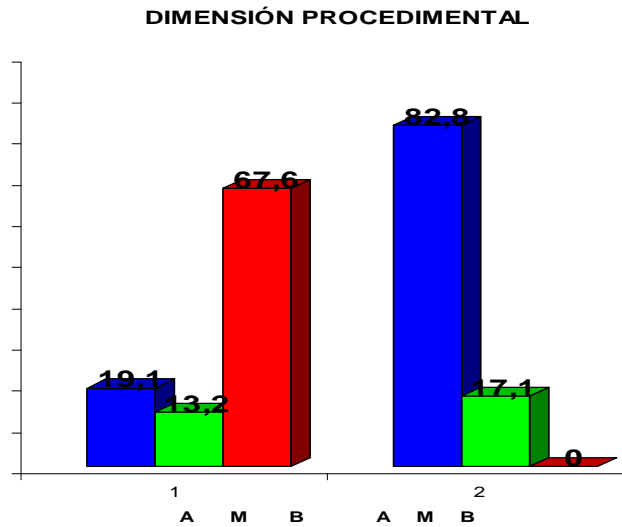


Gráfico No. 8 Ilustración de los resultados comparativos de la constatación inicial y final.

LEYENDA: A: ALTO M: MEDIO B: BAJO
 1: CONSTATACIÓN INICIAL 2: CONSTATACIÓN FINAL

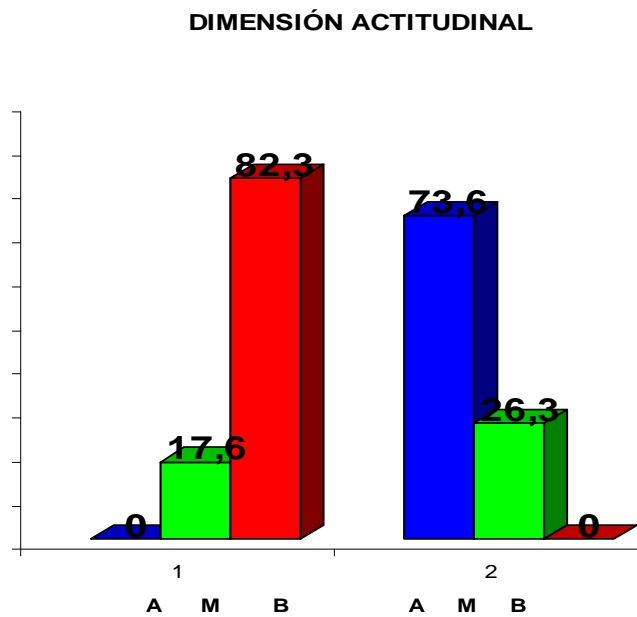


Gráfico No. 9. Ilustración de los resultados comparativos de la constatación inicial y final.

LEYENDA: A: ALTO

M: MEDIO

B: BAJO

1: CONSTATACIÓN INICIAL

2: CONSTATACIÓN FINAL

Los directivos de la estructura municipal alcanzaron mayor preparación en los elementos teóricos y metodológicos del Sistema de Trabajo, su esencia y características y se evidencian avances significativos en su concepción general como componente del sistema de dirección, en su relación con los subsistemas que posibilitan el ejercicio de sus funciones básicas de dirección así como en el logro de la implicación de los órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones.

En otros indicadores el avance es más discreto y tienen como causa la inobservancia de las regulaciones establecidas en el Sistema de Trabajo lo que presupone continuar trabajando en la transformación de los modos de actuación de los directivos de la estructura municipal.

Conclusiones del capítulo:

Los resultados constatados en este capítulo permiten plantear que las acciones metodológicas desarrolladas se correspondieron con las necesidades que arrojó el diagnóstico inicial y permitieron elevar el nivel de preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en la aplicación del Sistema de Trabajo en este nivel de Dirección lo que se constató en las diferentes actividades observadas correspondientes a distintas etapas del Sistema de Trabajo.

CONCLUSIONES

La determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la preparación metodológica de los directivos de la estructura municipal en el Sistema de Trabajo como componente del Sistema de Dirección para este nivel, permitió determinar que existe una variada bibliografía sobre este tema que puede ser utilizada en las funciones anteriores, lo cual garantiza la calidad de la preparación de los directivos en este sentido.

En el estudio diagnóstico realizado a directivos de la estructura municipal permitió constatar deficiencias relativas a la preparación metodológica de estos, en relación con el Sistema de Trabajo como componente del Sistema de Dirección para este nivel. En sentido general, se precisa poco dominio de los conocimientos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo, su sustento en la Dirección Científica Educativa, su esencia, rasgos, principios y características, lo que se manifiesta en la inobservancia de los pasos y propósitos así como en la improcedencia de los procedimientos que se aplican durante su implementación.

Las acciones metodológicas elaboradas y desarrolladas fueron efectivas y cumplieron su objetivo de elevar el nivel de preparación de los directivos de la estructura municipal en los fundamentos teórico-metodológicos del Sistema de Trabajo, su sustento en la Dirección Científica, el conocimiento y la implementación práctica de sus etapas, pasos y propósitos en su interrelación con los subsistemas que lo conforman todo lo cual promueve el desarrollo de la capacidad de dirección de los que ejercen estas funciones.

La evaluación de los resultados de las acciones metodológicas realizadas, a través de reuniones Metodológicas y Talleres metodológicos, evidenció un salto cualitativo en la preparación de los directivos de la estructura de La Dirección Municipal de Educación, una mayor eficiencia en el desarrollo del sistema de reuniones y por consiguiente, mayor efectividad en el trabajo de preparación a las estructuras directivas subordinadas. Además se lograron cambios en los modos de actuación de cada uno de los implicados en la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Rodríguez, S. H. (2002). *Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. La Habana (en soporte digital).
- Alonso Rodríguez, S. H. (2003) *“Un Modelo Genérico de Sistema de trabajo para el Sistema de dirección de la Educación”*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional Pedagogía 2003. (en soporte digital)
- Alonso Rodríguez, S. H.(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. (en soporte digital)
- Alonso Rodríguez, S. H. (2005). *Glosario Mínimo de Dirección Científica Educativa* elaborado a partir de la Tesis Doctoral “EL Sistema de Trabajo del MINED”. Dirección de Cuadros. La Habana (en soporte digital)
- Alonso Rodríguez, S. H. (2006). Diplomado de Dirección Científica Educativa y Supervisión Educativa. Curso: *Teoría de la Dirección en Educación*. IPLAC.(en soporte digital)
- Alonso Rodríguez, S. H. (2006). Diplomado de Dirección Científica Educativa y Supervisión Educativa *"Dirección Estratégica, Administración por Objetivos y Sistema de trabajo en el Ministerio de Educación"* IPLAC. (en soporte digital)
- Alonso Rodríguez, S. H. (2006) “El sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección”. Artículo (en soporte digital).
- Alonso Rodríguez S. H. y Herrera Orúe E. *Análisis Sistémico del Sistema de Dirección del MINED*.(en soporte digital).
- Alonso Rodríguez, S. H. y Manso Díaz, A.:(2007) *“Tecnología de la Dirección Científica Educativa”*. Curso 8. Congreso Internacional Pedagogía 2007. La Habana.
- Bermúdez Morris, R. (2004): *Aprendizaje formativo y crecimiento personal*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bringas Linares, J.A. (1999). *"Propuesta de modelo de Planificación Universitaria"*. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto

- Superior Pedagógico Superior "Enrique José Varona". La Habana, (en soporte digital).
- Bringas Linares, J.A. y Reyes Piña O. (2005): *La administración educativa en la experiencia cubana*. Curso 17 Congreso Internacional Pedagogía 2005. La Habana
- Castro Ruz, F. (1981) "*Discurso pronunciado por el Cdte. en Jefe en el acto de graduación de 10 658 egresados del Destacamento Pedagógico Universitario "Manuel Ascunce Domenech"*", en el Polígono de Ciudad Libertad.
- 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.
- Chávez Rodríguez, J. A. (1996) *Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Chávez Rodríguez, J. A. et al. (2005) "*Acercamiento necesario a la Pedagogía General*". La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cerezal, J. y Fiallo, J. (2005). *¿Cómo investigar en Pedagogía?* La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Díaz Pérez, J. (2004). *Estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación*. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias Pedagógicas. I.S.P. "Capitán Silverio Blanco Núñez." Sancti Spiritus.
- Farfán Pina, Y. (2008). *Actividades metodológicas para la preparación de los directores de la Secundaria Básica para el logro de los objetivos formativos desde el sistema de reuniones*. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias Pedagógicas. I.S.P. "Capitán Silverio Blanco Núñez." Sancti Spiritus.
- García Batista, G. (2003). *Compendio de Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Gómez Gutiérrez, L. I. y Alonso, Sergio (2007). *Un método revolucionario de dirección científica educacional*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González Maura, V. (1995). *Psicología para educadores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Grundmann, Gesa y Joachem Stahl (2005). *Coma la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Disponible [http:// www.manualdidáctico.com/ contenido/htm](http://www.manualdidáctico.com/contenido/htm).
- Jiménez Quintero, J. (2008). *Actividades metodológicas para perfeccionar el sistema de trabajo de la Dirección Provincial de Educación en el desarrollo de las visitas*. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias Pedagógicas. I.S.P. "Capitán Silverio Blanco Núñez." Sancti Spiritus.
- Klaus, G. y Buhn, M. (1977). *Diccionario filosófico*. La Habana: Ediciones Revolucionarias.
- Leontiev A. N. (1981). *Actividades, Conciencia y Personalidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Lompshev, T et al. (1989) *Formación de la actividad cognoscitiva*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- López Hurtado, J. (1989). "La orientación como parte de la actividad cognoscitiva de los escolares", en temas de Psicología para maestros II. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- López, M. et al. *La dirección de la actividad cognoscitiva*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Marx, Carlos. (1965). " *El Capital*". Tomo I. La Habana: Ediciones Venceremos.
- Ministerio de Educación, Cuba (1977). *I Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos, Inspectores y Personal de los Órganos Administrativos de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación*. Segunda parte. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba (1979). *Resolución Ministerial 300/79: Reglamento de trabajo Metodológico en los niveles de dirección de nación, provincia, municipio y escuela*. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba (1980). *IV Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos, Inspectores y Personal de los Órganos Administrativos de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación*. Segunda parte. La Habana.

- Ministerio de Educación, Cuba (1983). *VII Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos, Inspectores y Personal de los Órganos Administrativos de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación*. Segunda parte. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (1984). *VIII Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos, Inspectores y Personal de los Órganos Administrativos de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación*. Segunda parte. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (1986). *Resolución Ministerial 290/86*. Indicaciones para la realización del trabajo metodológico en los niveles de dirección de nación, provincia, municipio y escuela. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (1991). *Resolución Ministerial 269/91 Reglamento de Trabajo Docente-Metodológico*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ministerio de Educación, Cuba. (1996) "*Cinco Preguntas*" La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación, Cuba. (1997). "*La Dirección Estratégica y la Administración por Objetivos en el MINED*". Curso para Directores Municipales de Educación, 12 de noviembre de 1997. Resumen Gráfico.
- Ministerio de Educación, Cuba. (1999). *Resolución Ministerial 85/99: Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el Ministerio de Educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2001). *Carta circular 01/2000*. Impresión ligera. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2002). "*Estrategia de Trabajo para el Director Municipal de Educación*". Reunión Nacional Preparatoria del Curso Escolar 2002-2003. Resumen gráfico.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2004). *Resolución Ministerial 106/ 2004*. Dispone la designación de responsables de asignaturas priorizadas y sus funciones en primaria, secundaria y media superior desde el nivel central. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2006). *Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el Curso 2006-2007*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2007). *Objetivos priorizados del Ministerio de*

- Educación para el Curso 2007-2008*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2008). *Resolución Ministerial 118/08: Objetivos prioritizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2008-2009*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ministerio de Educación, Cuba. (2008). *Resolución Ministerial 119/08: Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ministerio de Educación, Cuba. (2008). *Resolución Ministerial 120/08: Reglamento del Sistema de Inspección*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación, Cuba. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (2005). *Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo I (Primera y segunda parte)*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación, Cuba. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (2006). *Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo II (Primera y segunda parte)*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación, Cuba. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (2007). *Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo III (Primera y segunda parte)*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Omarov, A. M. (1977) "Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad". La Habana: Editorial Orbe.
- Pérez, Celia. (1976) *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez García. M. y Piñero Rodríguez A. *Antología del Diplomado de Dirección Científica Educativa*. IEEPO-IPLAC. Oaxaca. México. 2004 (en soporte digital)
- Pérez Gastón, G. et al (1996). " *Metodología de la Investigación Educativa* " La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Petrovski, A.(1990) *Psicología General*. Moscú: Editorial Progreso.
- Pino Guzmán, E. M. " *Cultura Integral de Dirección* ". Ponencia presentada en el Congreso Internacional Pedagogía 2005. (en soporte digital)
- Pino Guzmán, E.M. y Piñero Rodríguez, A. (2005). " *La excelencia en la dirección educativa* " (en soporte digital)

- Pupo, R. (1999). *La actividad como categoría filosófica*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Rico Montero, P. (2008). *El Modelo de la escuela primaria cubana: una propuesta desarrolladora de educación, enseñanza y aprendizaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Rico Montero, P. et al: (2002). *Hacia el perfeccionamiento de la Enseñanza Primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Salcedo Estrada, I. (2006). *Selección de textos sobre Técnicas de la Supervisión Educativa*. Diplomado de Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa. (en soporte digital)
- Sánchez Carmona P. R. y Alonso Rodríguez S. H. (2002) Diplomado “*Alta Gerencia Educativa*”. Perú. IPLAC (en soporte digital)
- Stuart, C. y Valle, A. (2007) *El Sistema de Trabajo Científico Metodológico de la escuela*. En Valle, A., García, G. (Compil.). Dirección, organización e higiene escolar. (pp. 81-96). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Talizina, N. F.(1992). *La formación de la actividad cognoscitiva*. México DF: Editora Ángeles.
- Tesis y Resoluciones del PCC (1976). La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Valdés C. Magalys O. (2008) *Preparación del director de Secundaria Básica con métodos y estilos para la educación en valores vinculados a la familia*. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias Pedagógicas. I.S.P. “Capitán Silverio Blanco Núñez.” Sancti Spiritus.
- Valle, A. y García, G. (Compil.). (2007). *Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vigotsky, L. S. (1985). *Interacción entre enseñanza y desarrollo. Selección de lecturas de Psicología de las edades*. I. Tomo III. Universidad de La Habana.

ANEXO 1 ENCUESTA

Objetivo: diagnosticar el dominio teórico y metodológico que poseen los directivos de la estructura municipal sobre el Sistema de Trabajo, su concepción y funcionamiento.

Estimado compañero(a):

Por la responsabilidad que usted posee dentro de la educación, sus respuestas a este cuestionario contribuiría a mejorar su desempeño, que de hecho repercutiría en la calidad de la Educación.

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

C U E S T I O N A R I O

1. Durante el actual curso usted ha aplicado el Sistema de Trabajo desempeñándose como:

a) ____ Director b) ____ Subdirector c) ____ Asesor d) ____ Otros

2. ¿Qué elementos definen la esencia u objetivos del Sistema de trabajo?

3. Mencione las etapas del Sistema de Trabajo. Precise los pasos que se realizan en una de ellas.

4. ¿Cómo se manifiestan las relaciones entre los subsistemas organizativos y de planificación durante el despliegue del sistema de trabajo en su tercera etapa?

5. Sobre el propósito de estos pasos en el sistema de reuniones, responda con qué frecuencia se cumple:

Sistema de reuniones	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Raras veces	Nunca
La Reunión del Grupo de Dirección para priorizar los Objetivos Estratégicos que serán atendidos					
Reunión de las Subdirecciones, Grupos, Departamentos para conveniar los objetivos individuales a cumplir y capacitar al personal en función de los mismos					
Reunión de Análisis de la efectividad del trabajo para revelar regularidades y extraer inferencias para la DME y la Sede Pedagógica.					
Reunión del Consejo Científico Asesor para buscar soluciones a los problemas que afectan el trabajo y el desempeño y hacer un pronóstico del desarrollo					
Reunión inicial con los cuadros de la escuela para diagnosticar el nivel de preparación de los cuadros de base para dirigir el proceso docente educativo					
Reunión del Consejo de Atención a Menores para tomar decisiones tácticas relacionadas con el trabajo preventivo y comunitario.					

Reunión de las Subdirecciones, Grupos, Departamentos para evaluar de manera individual y colectiva el desempeño profesional por los resultados alcanzados					
---	--	--	--	--	--

6. Enumere consecutivamente las principales reuniones del Sistema de Trabajo, según el orden en que se desarrollan:

- a) ____ Reunión Metodológica por Educaciones para analizar la situación del territorio, los principales problemas y las vías para su solución.
- b) ____ Reunión del Consejo de Atención a Menores para tomar decisiones tácticas relacionadas con el trabajo preventivo y comunitario.
- c) ____ Reunión del Consejo Científico Asesor para tomar decisiones tácticas y estratégicas relacionadas con el perfeccionamiento del trabajo científico-pedagógico y técnico-metodológico.
- d) ____ Reunión de los Dpto. Grupos, para conveniar los objetivos individuales a cumplir y capacitar al personal en función de los mismos.
- e) ____ Reunión del Consejo de Dirección Municipal para la toma de decisiones del más alto mando.
- f) ____ Reunión de Coordinación del Plan de Trabajo para diseñar las estrategias para la organización de las visitas de ayuda metodológica y de Inspección.
- g) ____ Reunión del Grupo de Dirección para la elaboración de la Estrategia según los Objetivos priorizados.
- h) ____ Reunión de las Subdirecciones, Grupos o Dptos. para evaluar de manera colectiva e individual el desempeño profesional de los funcionarios.
- i) ____ Reunión de la efectividad del trabajo para actualizar la caracterización de los Consejos Populares del territorio.
- j) ____ Reunión de las Comisiones para organizar la ejecución, a partir de los objetivos, de las visitas de ayuda metodológica y de inspección para cada escuela y Consejo Popular.

7- ¿De qué manera el dominio y preparación en el Sistema de Trabajo puede ayudarlo su desempeño profesional durante sus funciones de dirección?

Muchas gracias.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

DIM	IND	INDICADORES	A		M		B	
			Tot	%	Tot	%	Tot	%
DIMENSION 1	a)	Domina los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación			3	18,7	13	81,2
	b)	Conoce sus etapas, pasos, propósitos de estos y su orden de funcionamiento.			4	25,0	12	75,0
	c)	Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.			4	25,0	12	75,0
DIMENSION 3	h)	Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.			4	25,0	12	75,0

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA:

Indicador	Pregunta	No. de veces evaluado.	ALTO		MEDIO		BAJO	
			Total	%	Total	%	Total	%
a)	2	16	-		3	18,7	13	81,2
b)	3,5,6	16	-		4	25,0	12	75,0
c)	4	16	-		4	25,0	12	75,0
h)	7	16	-		4	25,0	12	75,0
5	6	64	-		15	23,4	49	76,5

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: profundizar en la información sobre la preparación que poseen los directivos de la estructura municipal sobre el Sistema de Trabajo y su funcionamiento.

Compañero, necesitamos su cooperación para realizar una caracterización lo más exacta posible de la forma en que se implementa el Sistema de trabajo en la DME, a partir de su sustento teórico en la Dirección Científica Educacional.

Cargo: _____

Aspectos sobre los que se indaga:

1. ¿Cuáles son los rasgos esenciales que caracterizan el Sistema de Trabajo del MINED en este nivel de dirección?
2. ¿Cuáles de estas etapas y pasos le resulta más difícil su implementación?
3. ¿Cómo procede durante la primera etapa del Sistema de Trabajo para materializar la interrelación que se produce entre el sistema organizativo y el de planificación?
4. ¿Cómo, desde el Sistema de Trabajo, logra potenciar el cumplimiento de los Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2006-2007?
5. ¿En qué medida se logra la implicación del resto de los órganos estructurales y funcionales en el cumplimiento de las políticas trazadas desde el Consejo de Dirección? ¿Cómo implementa en el sistema el cumplimiento de estos?
6. ¿Cómo logra integrar las regularidades de cada Consejo Popular y qué lectura realiza de las mismas?
7. ¿En qué momentos y qué vías utiliza, dentro del Sistema de Trabajo, para evaluar el desempeño de sus subordinados?
8. ¿Cómo y con qué intensidad se integra la Sede Pedagógica a las diferentes etapas del Sistema de Trabajo?

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

D	IND	INDICADORES	A		M		B	
			Total	%	Total	%	Total	%
DIMENSION 1	a)	Domina los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación			2	20,0	3	60,0
	b)	Conoce etapas, pasos, los propósitos de estos y su orden de funcionamiento.			2	20,0	3	60,0
	c)	Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.			2	20,0	3	60,0
DIMENSION 2	d)	Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.			0	0,0	5	100,0

	e)	Proyecta las actividades que potencien el logro de los Objetivos Estratégicos			2	40,0	3	60,0
	f)	Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales para asegurar en el cumplimiento de la política trazada.			0	0,0	5	100,0
	g)	Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.			2	40,0	3	60,0
DIMENSION 3	h)	Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.			2	40,0	3	60,0

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Indicador	Pregunta	No. de veces evaluado	Alto		Medio		Bajo	
			Total	%	Total	%	Total	%
a)	1	5			2	20,0	3	60,0
b)	2	5			2	20,0	3	60,0
c)	3	5			2	40,0	3	60,0
d)	6,7	5			0	0,0	5	100,0
e)	4	5			2	40,0	3	60,0
f)	5	5			0	0,0	5	100,0
g)	8	5			2	40,0	3	60,0
h)		5			2	40,0	3	60,0
8	8	40	-	-	12	30,0	28	70,0

Dimensión	Indicador	No. de veces evaluado	Alto		Medio		Bajo	
			Total	%	Total	%	Total	%
Cognitiva	a)	5			2	20,0	3	60,0
	b)	5			2	20,0	3	60,0
	c)	5			2	40,0	3	60,0
		15			6	40,0	9	60,0
Procedimental	d)	5			0	0,0	5	100,0
	e)	5			2	40,0	3	60,0
	f)	5			0	0,0	5	100,0
	g)	5			2	40,0	3	60,0
		20			4	20,0	16	80,0
Actitudinal	h)	5			2	40,0	3	60,0
		40			12	30,0	28	70,0

ANEXO 3

GUIA DE OBSERVACIÓN

Objetivos: constatar cómo los directivos de la estructura municipal cumplen con las etapas, pasos y propósitos del Sistema de Trabajo en ese nivel de dirección durante el ejercicio de sus funciones de dirección.

Fecha:

Lugar:

Actividad:

Duración de la Observación

Aspectos a observar:

1. Si se desarrolla en correspondencia con la etapa a la que corresponde
2. Facilita el cumplimiento del propósito que tiene dentro del sistema.
3. Acciona, desde el desarrollo de la actividad, el resto de los subsistemas que se le avienen a partir del paso que ejecuta
4. Dominio de los Objetivos Priorizados, prioridades y precisiones así como otros documentos normativos y metodológicos de la política educacional y cómo potencia su cumplimiento
5. Tiene en cuenta los acuerdos e indicaciones ofrecidas desde el Consejo de Dirección para su implementación. (o de la RIACT Provincial, CAM, PCC)
6. Participa la estructura de la Sede Pedagógica, según finalidad.
7. Se constituye en un ejercicio encaminado a la capacitación práctica de los que participan, a partir de la esencia misma del sistema.
8. Revela cambios en los modos de actuación a partir del ejercicio de sus funciones de dirección y de la incorporación de la preparación recibida al realizar la actividad.

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DURANTE EL DIAGNÓSTICO

ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

DIM	IND	INDICADORES	A		M		B	
			Total	%	Total	%	Total	%
DIMENSION 1	a)	Domina los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación			3	17,6	14	82,3
	b)	Conoce sus etapas, pasos y propósitos y su orden de funcionamiento.			4	25,0	13	75,0
	c)	Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.			8	47,0	9	52,9
DIMENSION 2	d)	Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.	13	76,4	-		4	23,5
	e)	Proyecta las actividades que potencien el logro de los Objetivos Estratégicos			3	17,6	14	82,3
	f)	Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales para asegurar en el cumplimiento de la política trazada.			3	17,6	14	82,3

	g)	Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.			3	17,6	14	82,3
DIMENSION 3	h)	Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.			3	17,6	14	82,3

RESULTADOS POR INDICADORES DE LA OBSERVACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

DIAGNÓSTICO

Indicador	Pregunta	No. de veces evaluado	Alto		Medio		Bajo	
			Total	%	Total	%	Total	%
a)	7	17	-		3	17,6	14	82,3
b)	2	17	-		4	25,0	13	75,0
c)	3	17	-		8	47,0	9	52,9
d)	1	17	13	76,4	-		4	23,5
e)	4	17	-		3	17,6	14	82,3
f)	5	17	-		3	17,6	14	82,3
g)	6	17	-		3	17,6	14	82,3
h)	8	17	-		3	17,6	14	82,3
8	8	136	13	9,5	27	19,8	96	70,5

**RESULTADOS POR DIMENSIONES DE LA OBSERVACIÓN DE LAS
ACTIVIDADES DIAGNÓSTICO**

Dimensión	Indicador	No. de veces evaluado	Alto		Medio		Bajo	
			Total	%	Total	%	Total	%
Cognitiva	a)	17	-		3	17,6	14	82,3
	b)	17	-		4	25,0	13	75,0
	c)	17	-		8	47,0	9	52,9
		51			15	29,4	36	70,5
Procedimental	d)	17	13	76,4	-		4	23,5
	e)	17	-		3	17,6	14	82,3
	f)	17	-		3	17,6	14	82,3
	g)	17	-		3	17,6	14	82,3
		68	13	19,1	9	13,2	46	67,6
Actitudinal	h)	17	-		3	17,6	14	82,3
		136	13	9,5	27	19,8	96	70,5

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN POR ACTIVIDADES DIAGNÓSTICO

Aspecto	Indicador	Escala	Reunión del Consejo de Dirección	Reunión de Subdirecciones, Grupos, Dptos.	Reunión de Análisis de la Efectividad del Trabajo	Reunión de Información, Análisis y Control del Trabajo	Reunión de Coordinación del Plan de Trabajo	Reunión para organizar la ejecución	Visita de Ayuda Metodológica	Visita de Inspección Integral.	Totales
No. de Actividades			3	3	3	2	2	2	1	1	17
			D	D	D	D	D	D	D	D	D
1	d)	A	3	2	2	1	2	2	-	1	13
		M									0
		B		1	1	1			1		4
2	b)	A									0
		M	2				1			1	4
		B	1	3	3	2	1	2	1		13
3	c)	A									0
		M	2			2	2		1	1	8
		B	1	3	3	1		2			9
4	e)	A									0
		M	1			2					3
		B	2	3	3		2	2	1	1	14
5	f)	A									0
		M	2							1	3
		B	1	3	3	2	2	2	1		14
6	g)	A									0
		M	3								3
		B		3	3	2	2	2	1	1	14
7	a)	A									0
		M	2			1					3
		B	1	3	3	1	2	2	1	1	14
		A									0
9	h)	M	2	1							3
		B	1	2	3	2	2	2	1	1	14

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DURANTE LA CONSTATACIÓN FINAL
ESCALA PARA EVALUAR LOS INDICADORES

DIM	IND	INDICADORES	A		M		B	
			Total	%	Total	%	Total	%
DIMENSION 1	a)	Domina los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación	16	84,2	3	15,7		
	b)	Conoce sus etapas, pasos y propósitos y su orden de funcionamiento.	13	68,4	6	31,5		
	c)	Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.	16	84,2	3	15,7		
DIMENSION 2	d)	Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.	19	100	0			
	e)	Proyecta las actividades que potencien el logro de los Objetivos Estratégicos	15	78,9	4	26,6		
	f)	Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales para asegurar en el	13	68,4	6	31,5		

		cumplimiento de la política trazada.						
	g)	Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.	16	84,2	3	15,7		
DIMENSION 3	h)	Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.	14	73,6	5	26,3		

**RESULTADOS POR INDICADORES DE LA OBSERVACION DE LAS
ACTIVIDADES
CONSTATACIÓN FINAL.**

Indicador	Pregunta	No. de veces evaluado	Alto		Medio		Bajo	
			Total	%	Total	%	Total	%
a)	7	19	16	84,2	3	15,7	-	
b)	2	19	13	68,4	6	31,5	-	
c)	3	19	16	84,2	3	15,7	-	
d)	1	19	19	100	0	-	-	
e)	4	19	15	78,9	4	21,0	-	
f)	5	19	13	68,4	6	31,5	-	
g)	6	19	16	84,2	3	15,7	-	
h)	8	19	14	73,6	5	26,3	-	
8	8	152	122	80,2	30	19,7	-	

**RESULTADOS POR DIMENSIONES DE LA OBSERVACION DE LAS
ACTIVIDADES
CONSTATACIÓN FINAL.**

Dimensión	Indicador	No. de veces evaluado	Alto		Medio		Bajo	
			Total	%	Total	%	Total	%
Cognitiva	a)	19	16	84,2	3	15,7	-	
	b)	19	13	68,4	6	31,5	-	
	c)	19	16	84,2	3	15,7	-	
		57	45	78,9	12	21,0		
Procedimental	d)	19	19	100	0	-	-	
	e)	19	15	78,9	4	26,6	-	
	f)	19	13	68,4	6	31,5	-	
	g)	19	16	84,2	3	15,7	-	
		76	63	82,8	13	17,1		
Actitudinal	h)	19	14	73,6	5	26,3	-	
		152	122	80,2	30	19,7	-	

RESUMEN
RESULTADOS APLICACIÓN GUÍA DE OBSERVACIÓN POR INDICADORES

Indicadores	Momento	No. de veces evaluado	ALTO		MEDIO		BAJO	
			Total	%	Total	%	Total	%
a)	DIAGNÓSTICO	17	-		3	17,6	14	82,3
	CONST. FINAL	19	16	84,2	3	15,7	-	-
b)	DIAGNÓSTICO	17	-		4	25,0	13	75,0
	CONST. FINAL	19	13	68,4	6	31,5		
c)	DIAGNÓSTICO	17	-		8	47,0	9	52,9
	CONST. FINAL	16	84,2	3	15,7	-	-	-
d)	DIAGNÓSTICO	17	13	76,4	-	-	4	23,5
	CONST. FINAL	19	19	100	0	-	-	-
e)	DIAGNÓSTICO	17	-		3	17,6	14	82,3
	CONST. FINAL	19	15	78,9	4	26,6	-	-
f)	DIAGNÓSTICO	17	-	-	3	17,6	14	82,3
	CONST. FINAL	19	13	68,4	6	31,5	-	-
g)	DIAGNÓSTICO	17	-		3	17,6	14	82,3
	CONST. FINAL	19	16	84,2	3	15,7	-	-
h)	DIAGNÓSTICO	17	-		3	17,6	14	82,3
	CONST. FINAL	19	14	73,6	5	26,3	-	-
TOTAL	DIAGNÓSTICO	136	13	9,5	27	19,8	96	70,5
	CONST. FINAL	152	122	80,2	30	19,7	-	-

RESUMEN

RESULTADOS APLICACIÓN GUÍA DE OBSERVACIÓN POR DIMENSIONES

DIMENSIÓN	MOMENTO	No. de veces evaluado	Alto		Medio		Bajo	
			Total	%	Total	%	Total	%
Cognitiva	DIAGNÓSTICO	51			15	29,4	36	70,5
	CONST. FINAL	57	45	78,9	12	21,0		
Procedimental	DIAGNÓSTICO	68	13	19,1	9	13,2	46	67,6
	CONST. FINAL	76	63	82,8	13	17,1		
Actitudinal	DIAGNÓSTICO	17	-		3	17,6	14	82,3
	CONST. FINAL	19	14	73,6	5	26,3		
TOTAL	DIAGNÓSTICO	136	13	9,5	27	19,8	96	70,5
	CONST. FINAL	152	122	80,2	30	19,7		

RESUMEN

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES

Aspecto	Indicador	Escala	Reunión del Consejo de Dirección		Reunión de Subdirecciones, Grupos, Dptos.		Reunión de Análisis de la Efectividad del Trabajo		Reunión de Información, Análisis y Control del Trabajo		Reunión de Coordinación del Plan de Trabajo		Reunión para organizar la ejecución		Visitas de Ayuda Metodológica		Visita de Inspección Integral.		Totales	
			D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F
No. de actividades observadas			3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	1	1	1	17	19
			6		6		6		5		5		4		2		2		36	
1	d)	A	3	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	-	1	1	1	13	19
		M																	0	0
		B			1		1		1						1				4	0
2	b)	A		2		2		1		2		2		2		1		1	0	13
		M	2	1		1		2		1	1	1					1		4	6
		B	1		3		3		2		1		2		1				13	0
3	c)	A		3		2		2		3		3		1		1		1	0	16
		M	2			1		1	2		2			1	1		1		8	3
		B	1		3		3		1				2						9	-
4	e)	A		3		2		2		3		2		2				1	0	15
		M	1			1		1	2	-		1			1				3	4
		B	2		3		3				2		2		1		1		14	-
5	f)	A		2		2		1		2		2		2		1		1	0	13
		M	2	1		1		2		1		1					1		3	6
		B	1		3		3		2		2		2		1				14	0
6	g)	A		3		1		2		3		3		2		1		1	0	16
		M	3			2		1											3	3
		B			3		3		2		2		2		1		1		14	0
7	a)	A		3		2		2		3		2		2				1	0	16
		M	2			1		1	1			1			1				3	3
		B	1		3		3		1		2		2		1		1		14	0
		A		3		1		2		3		2		2		1			0	14
9	h)	M	2		1	2		1				1					1		3	5
		B	1		2		3		2		2		2		1		1		14	0

ANEXO 4
ESCALA ORDINAL
DIMENSIÓN 1

Tabla para evaluar los criterios en cuanto a la DIMENSIÓN COGNITIVA

INDICADOR	ALTO	MEDIO	BAJO
a) Domina los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.	Demuestra dominio de la esencia y objetivos del Sistema de Trabajo, sus principios, sus características, fundamentales y de su sustento teórico en la Dirección Científica todo lo cual permite utilizarlos en sus argumentos para proyectarse en la actividad que dirige.	Demuestra dominio de la esencia y objetivos del Sistema de Trabajo, sus principios y sus características, fundamentales y de su sustento teórico en la Dirección Científica todo lo cual permite utilizarlos en sus argumentos, pero en ocasiones tiende a negar estos elementos por la forma en que se proyecta en la actividad que dirige.	Demuestra insuficiencias en el dominio de la esencia y objetivos del Sistema de Trabajo, principios y sus características, fundamentales y de su sustento teórico en la Dirección Científica todo lo cual le impide utilizarlos en la proyección de la actividad que dirige.
b) Conoce sus objetivos, etapas, pasos y propósitos y el orden de funcionamiento.	Demuestra dominio teórico de los objetivos, las etapas y de los pasos y sus propósitos, así como su orden de funcionamiento y lo utiliza para proyectarse en la	Demuestra dominio teórico de los objetivos, las etapas y de los pasos y sus propósitos, así como su orden de funcionamiento, pero en ocasiones los viola al proyectarse en la actividad que	Demuestra insuficiencias en el dominio teórico de los objetivos, las etapas y de los pasos, sus propósitos y en su orden de funcionamiento lo cual impide utilizarlo

	actividad que dirige.	dirige.	en la proyección de la actividad que dirige.
d) Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.	Demuestra dominio de los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo y su correspondencia con las etapas y pasos y lo utiliza para proyectarse en la actividad que dirige.	Demuestra dominio de los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo y su correspondencia con las etapas y pasos, pero en ocasiones tiende a negarlo por la forma en que se proyecta en la actividad que dirige.	Demuestra insuficiencias en dominio de los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo y su correspondencia con las etapas y pasos, todo lo cual le impide utilizarlo en la proyección de la actividad que dirige.

DIMENSIÓN 2

Tabla para evaluar los criterios en cuanto a la DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL

INDICADOR	ALTO	MEDIO	BAJO
e) Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.	Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas, pasos y propósitos de cada uno de ellos, su orden de funcionamiento así como su relación con el resto de los subsistemas que lo conforman y demuestra además	Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas, pasos y propósitos de cada uno de ellos, su orden de funcionamiento así como su relación con el resto de los subsistemas que lo conforman pero en ocasiones se violan	Demuestra insuficiencias al proyectar las acciones que corresponden a las diferentes etapas, pasos y propósitos de cada uno de ellos, su orden de funcionamiento así como de su relación con el resto de los subsistemas que lo

	competencia en su implementación.	lo que revela incompetencias en su implementación.	conforman lo que pone de manifiesto evidentes incompetencias en su implementación.
f) Proyecta las actividades que potencien el logro de los Objetivos Priorizados.	Proyecta acciones que potencian el cumplimiento de los Objetivos Priorizados, a través del Sistema de Trabajo y logra conjugar los distintos factores que inciden en su alcance.	Proyecta acciones que potencian el cumplimiento de los Objetivos Priorizados, a través del Sistema de Trabajo, pero en ocasiones no logra conjugar los distintos factores que inciden en su alcance.	Proyecta acciones que potencian el cumplimiento de los Objetivos Priorizados, pero no siempre a través del Sistema de Trabajo, y nunca conjuga los distintos factores que inciden en su alcance.
f) Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales como vía para asegurar el cumplimiento de la política trazada.	Los acuerdos que proyecta en el Consejo de Dirección trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales y aseguran el cumplimiento de la política trazada; y una vez aprobados, los implementa adecuadamente.	Los acuerdos que proyecta en el Consejo de Dirección no siempre trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales para asegurar el cumplimiento de la política trazada; y una vez aprobados, los cumple, pero no los implementa adecuadamente.	Los acuerdos que proyecta en el Consejo de Dirección no trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales por lo que no asegura el cumplimiento de la política trazada; y una vez aprobados, no siempre los implementa lo que obstaculiza su cumplimiento.

h) Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.	Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica, se delimitan claramente las funciones y misiones, las que se cumplen durante la ejecución de las acciones.	Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica, se delimitan claramente las funciones y misiones, pero en ocasiones se incumplen durante la ejecución de las acciones.	Concibe algunas formas de integración con la Sede Pedagógica, pero no se delimitan claramente las funciones y misiones por lo que se incumplen durante la ejecución de las acciones.
---	---	---	--

DIMENSIÓN 3

Tabla para evaluar los criterios en cuanto a la Dimensión ACTITUDINAL

INDICADOR	ALTO	MEDIO	BAJO
h) Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del Sistema de Trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.	Logra transformar sus modos de actuación profesional para la implantación del Sistema de Trabajo como resultado de su competencia para el ejercicio de sus funciones de dirección durante el despliegue de las diferentes etapas.	Logra transformar algunos modos de actuación profesional para la implantación del Sistema de Trabajo como resultado del ejercicio de sus funciones de dirección durante el despliegue de las diferentes etapas.	No logra transformar sus modos de actuación profesional para la implantación del Sistema de Trabajo como resultado de su incompetencia para el ejercicio de sus funciones de dirección durante el despliegue de las diferentes etapas.

**ANEXO 5
RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIONES**

DIMENSIÓN 1

Tabla para evaluar los criterios en cuanto a la DIMENSIÓN COGNITIVA

INDICADOR	ALTO		MEDIO		BAJO	
	Total	%	Total	%	Total	%
b) Domina los sustentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación.			8	21,0	30	78,9
b) Conoce sus objetivos, etapas, pasos y propósitos y el orden de funcionamiento.			10	26,3	28	73,6
i) Conoce los subsistemas que lo conforman y su correspondencia con las etapas y pasos.			14	36,8	24	63,1

DIMENSIÓN 2

Tabla para evaluar los criterios en cuanto a la DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL

INDICADOR	ALTO		MEDIO		BAJO	
	Total	%	Total	%	Total	%
d) Proyecta las acciones que corresponden a las diferentes etapas y tiene en cuenta sus pasos, propósitos y orden de funcionamiento.	13	59,0	0	-	9	40,9
e) Proyecta las actividades que potencien el logro de los Objetivos Priorizados.			3	13,6	19	86,3
f) Propone acuerdos en el Consejo de Dirección que trascienden a los restantes órganos estructurales y funcionales para asegurar el cumplimiento de la política			3	13,6	19	86,3

trazada.						
g) Concibe diversas formas de integración con la Sede Pedagógica para la ejecución de las acciones.			5	22,7	17	72,2

DIMENSIÓN 3

Tabla para evaluar los criterios en cuanto a la Dimensión ACTITUDINAL

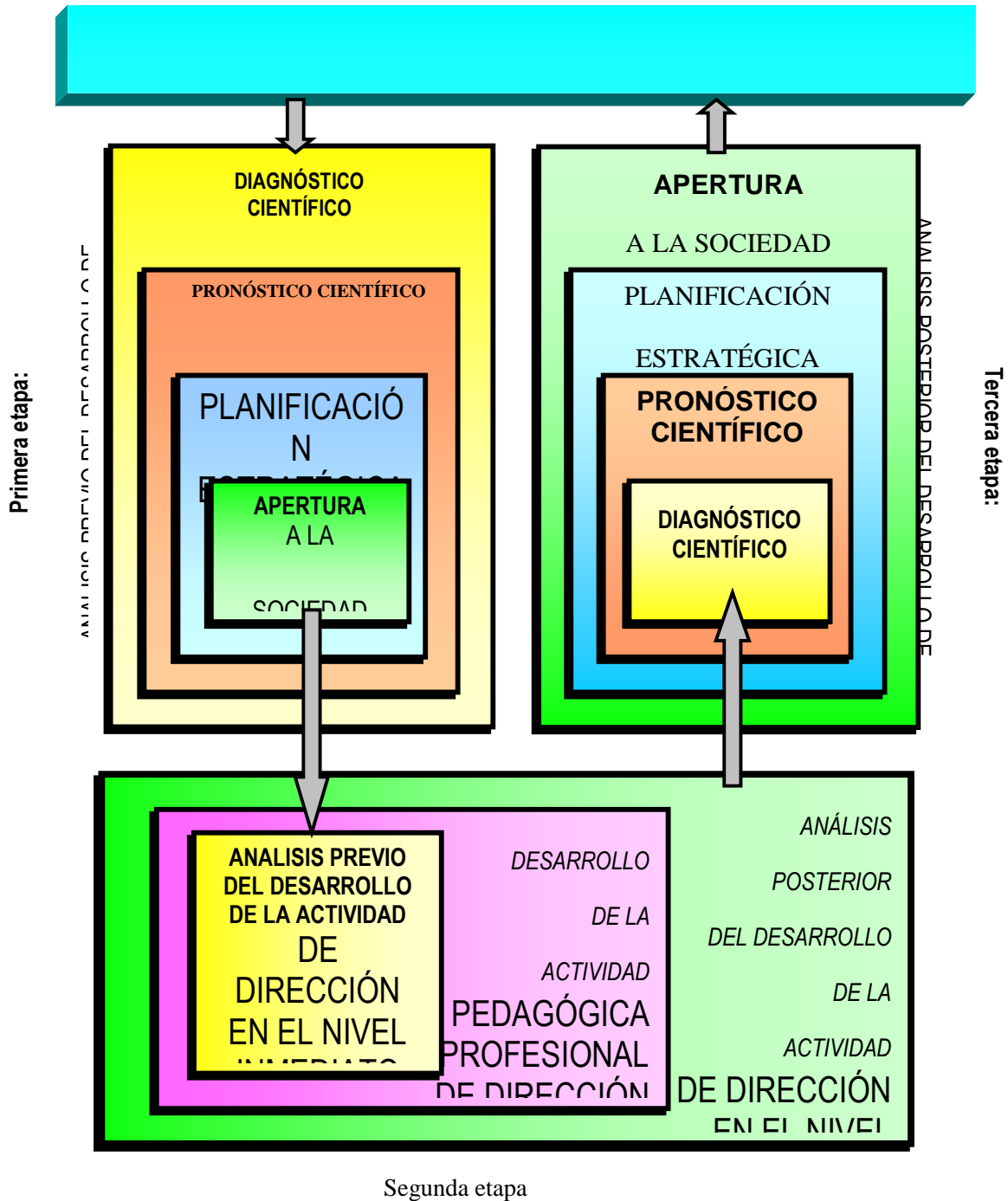
INDICADOR	ALTO		MEDIO		BAJO	
	Total	%	Total	%	Total	%
h) Transforma los modos de actuación en la implementación de las etapas y pasos del sistema de trabajo, a partir de las funciones de dirección que ejerce.			9	23,6	29	76,3

RESULTADOS GENERALES POR INDICADORES

DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO	No de veces que ha sido evaluado	ALTO	%	MEDIO	%	BAJO	%
COGNITIVA	a)	Encuesta	16			3	18,7	13	81,2
		Entrevista	5			2	20	3	60
		Guía de Observación	17			3	17,6	14	82,3
			38			8	21,0	30	78,9
	b)	Encuesta	16			4	25	12	75
		Entrevista	5			2	20	3	60
		Guía de Observación	17			4	25	13	75
			38			10	26,3	28	76,3
	c)	Encuesta	16			4	25	12	75
		Entrevista	5			2	20	3	60
		Guía de Observación	17			8	47	9	52,9
			38			14	36,8	24	63,1
PROCEDIMENTAL	d)	Entrevista	5			0	0	5	100
		Guía de Observación	17	13	76,4	-	-	4	23,5
			22	13	59,0	0	-	9	40,9
	e)	Entrevista	5			2	40	3	60
		Guía de Observación	17			3	17,6	14	82,3
			22			5	22,7	17	72,2
	f)	Entrevista	5			0	0	5	100
		Guía de Observación	17			3	17,6	14	82,3
			22			3	13,6	19	86,3
	g)	Entrevista	5			2	40	3	60
		Guía de Observación	17			3	17,6	14	82,3
			22			5	22,7	17	72,2
ACTITUDINAL	h)	Encuesta	16			4	25	12	75
		Entrevista	5			2	40	3	60
		Guía de Observación	17			3	17,6	14	82,3
			38			9	23,6	29	76,3

ANEXO 6

Modelo Genérico de Sistema de Trabajo



DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PEDAGÓGICA PROFESIONAL DE DIRECCIÓN

SISTEMA DE TRABAJO MENSUAL DE LAS DIRECCIONES MCPALES DE EDUCACIÓN

CONSEJO DE DIRECCIÓN MUNICIPAL					
ETA-PAS	PASOS DEL SISTEMA	PROPÓSITO	SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	SISTEMA ORGANIZATIVO	SISTEMA DE CONTROL
ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR POR LA DME	Priorizar los objetivos estratégicos que serán atendidos.	Determinación de las acciones estratégicas.	REUNIÓN DEL GRUPO DE DIRECCIÓN MCPAL: (Consejillo)	De la preparación de los Subdirectores Municipales de Educación
	COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES A REALIZAR POR LA DME Y EL ISP	Diseñar la organización y ejecución de EMC y visitas de inspección.	Elaboración del Plan de Trabajo de la DME para el período.	REUNIÓN DE COORDINACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO MUNICIPAL	De la preparación de los Jefes de Dptos Municipales
	PREPARACIÓN DEL PERSONAL DE LA DME PARA LA EJECUCIÓN	Conveniar los objetivos individuales a alcanzar y capacitar al personal para lograrlos.	Adecuación del Plan de Trabajo Individual a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.	REUNIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN .	De la preparación de cada funcionario de la DME para dirigir el proceso.
	ORGANIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN	Definir objetivos específicos de EMC o inspección para cada Consejo Popular.	Elaboración del Plan de Ejecución del EMC y/o Inspección para cada Consejo Popular.	SESIONES DE ORGANIZACIÓN DE EMC Y/O INSPECCIONES.	De la preparación del Equipo Municipal que visitará los centros.
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	ANÁLISIS PREVIO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA ESCUELA	Diagnosticar su nivel de preparación para dirigir el proceso docente-educativo.	Realización de los E.M.C y/o visitas de inspección en los centros docentes de las distintas Enseñanzas y/o realización de las Visitas de Inspección.	REUNIÓN INICIAL con los dirigentes de la escuela visitada.	De la preparación de los dirigentes de la escuela para dirigir el proceso.
	DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA ESCUELA	Observar en la práctica su capacidad de dirección y contribuir a su desarrollo.		Delegación de la ejecución del EMC en los dirigentes de la escuela.	Del desarrollo de los procesos. Aplicación del Reglamento de Inspección Escolar.
	ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA ESCUELA	Demostrar a los dirigentes de escuela cómo desarrollar su capacidad de dirección y ejecución.		REUNIÓN FINAL con los dirigentes de la escuela visitada.	De la idoneidad y eficacia de los dirigentes de la escuela, particularmente del Director del centro.
ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSEJOS POPULARES: SU ACTUALIZACIÓN	Revelar las regularidades de cada Consejo Popular y deducir las inferencias para la DME e ISP	Propuestas al C/D Municipal para el próximo Plan de EMC y/o Inspección.	REUNION DE ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO DE LA DME	De la idoneidad y eficacia del Equipo Municipal integrado para visitar los centros.
	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA	Evaluar el desempeño individual y colectivo y hacer un pronóstico del desarrollo.	Enriquecimiento de los Planes Individuales de los cuadros y funcionarios de la DME.	REUNIÓN DE DEPARTAMENTOS LA DME	De la idoneidad y eficacia de los funcionarios municipales.
	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL DEL TRABAJO CIENTÍFICO	Buscar soluciones para los problemas que afectan el trabajo y el desempeño.	Elaborar propuestas para el Plan Temático del próximo Consejo de Dirección Municipal.	REUNIÓN DEL CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR	De la idoneidad y eficacia de los Jefes de las estructuras de la DME .
	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL DE TRABAJO POLITICO-IDEOLÓGICO	Hacer un balance general de la eficiencia del trabajo y rendir cuenta a los OACE y organizaciones prov.	Propuestas del Director Municipal para el Plan de Trabajo Político Ideológico que aprobará el próximo C/D	REUNIÓN DEL CONSEJO DE ATENCIÓN A MENORES, PRESIDIDA POR EL DIR. MUNICIPAL	De la idoneidad y eficacia de los cuadros principales de la DME.
REUNIÓN METODOLÓGICA POR ENSEÑANZAS					

ANEXO 7

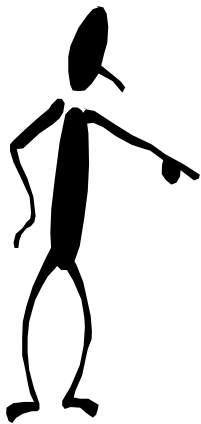
ACCIÓN No. 3

TALLER # 1:

Título: El Sistema de Trabajo: etapas, pasos y propósitos. Su interdependencia y concatenación

Objetivo: caracterizar la estructura interna de las etapas del Sistema de Trabajo desde su concatenación e interdependencia y su relación con los subsistemas.

PRECISIONES NECESARIAS.



ANTES DE INICIAR EL TRABAJO EN GRUPO ES IMPORTANTE RECORDAR ALGUNAS IDEAS ESENCIALES RELACIONADAS CON EL MODELO DEL SISTEMA DE TRABAJO.

CONSULTE EL CUADRO SINÓPTICO QUE RESUME EL SISTEMA DE TRABAJO DE LA DME EN SU RELACIÓN CON OTROS SUBSISTEMAS Y EL MATERIAL DE APOYO.

(Tomado de “EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED”. Alonso Rodríguez, Sergio H. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba, 2002)

“... el modelo se caracteriza por el hecho de que ofrece –más que una secuencia de pasos—, una concepción de la ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN, dada en la lógica que sustenta las tres etapas del Sistema de Trabajo y en los principales modos de actuación que los dirigentes deben desarrollar en cada una de ellas.

En cuarto lugar, el modelo se caracteriza por el ORDEN DE FUNCIONAMIENTO del Sistema de Trabajo, determinado por la secuencia de pasos que sigue el PROCESO DE INTERACCIÓN en cada etapa, pero además por su concatenación e interdependencia.

En quinto lugar, el modelo se caracteriza por definir 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:

Aunque estos subsistemas se separen para su estudio, en la práctica se desenvuelven al unísono y paralelamente, en la medida en que se van desplegando las etapas y pasos del sistema.

TRABAJO EN GRUPO:

Partiendo de los aspectos estudiados en relación con las etapas del Sistema de Trabajo y de la experiencia en la labor que desempeña, realice en equipo las operaciones siguientes y prepárese para exponer en sesión plenaria

- Analice la estructura interna de cada una de las etapas del Sistema de Trabajo.
- Determine la esencia de cada una de las etapas, a partir de su denominación, sus pasos y propósitos, orden de funcionamiento y su relación con los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo.
- Compare las tres etapas del sistema a partir de sus esencias, sus pasos y propósitos y orden de funcionamiento. Establezca su relación con los subsistemas correspondientes.
- Distinga los elementos que caracterizan a cada una de las etapas del sistema.
- Puntualice en las relaciones concatenación e interdependencia entre las etapas del sistema de trabajo y de este con la Dirección por Objetivos.
- Resuma los principales aspectos positivos y negativos que se manifiestan en la implementación del Sistema de Trabajo, desde la experiencia en su desempeño profesional. Precise las causas.
- Determine qué estrategias pueden diseñarse desde el punto de vista práctico, técnico, metodológico, para garantizar el cumplimiento de los propósitos de cada uno de los pasos.
- Prepare su propuesta para la exposición en la sesión plenaria.

MATERIAL DE APOYO

TALLER No. 1

(Tomado de “EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED”. Alonso Rodríguez, Sergio H. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba, 2002)

“... el modelo se caracteriza por el hecho de que ofrece –más que una secuencia de pasos—, una concepción de la ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN, dada en la lógica que sustenta las tres etapas del SISTEMA DE TRABAJO y en los principales modos de actuación que los dirigentes deben desarrollar en cada una de ellas.

La primera etapa se desarrolla como una continua DELEGACIÓN DE AUTORIDAD de los dirigentes a los dirigidos, llamada a lograr que el trabajo resulte verdaderamente significativo para ambos y, por tanto, libere el ingenio y la creatividad. Este es el momento en que cada dirigente de la estructura – escalonadamente y en su momento-- comparte el poder con quienes están políticamente aptos y tienen competencias para ejercerlo.

La segunda etapa se desarrolla como un “ENTRENAMIENTO DOGMÁTICO”, término que Bittel y Ramsey (1997) explican de la siguiente manera: “El entrenamiento dogmático se basa en valores humanísticos y se define como 1) un modo de comportamiento activo y con iniciativa más que un comportamiento reactivo; 2) una postura preventiva, que destaca la naturaleza positiva de uno mismo y de los demás; 3) un estilo propio mediante el cual uno defiende sus derechos sin negar los de los demás y sin mostrar una ansiedad o culpabilidad excesiva; 4) una actitud que no prejuzga y disminuye la utilización de etiquetas, estereotipos y prejuicios; y 5) la comunicación de los deseos, antipatías y planteamientos de forma clara y directa, sin amenazas ni ataques. El objetivo global del entrenamiento dogmático es aumentar la confianza, profesionalismo y capacidad para tratar con eficacia los problemas de las personas asociados con el puesto de trabajo.”ⁱⁱ El

entrenamiento propicia 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, investigan científicamente las necesidades y posibilidades de aprendizaje existentes en la organización y, en correspondencia con ello, modifican los modos de actuación de sus subordinados. Exige que los dirigentes centren su atención no sólo en los problemas tecnológicos que presenta el trabajo, sino también en las necesidades del hombre, relacionadas con su realización social, profesional y personal.

La tercera etapa se desenvuelve como una constante RENDICIÓN DE CUENTAS de los dirigidos hacia los dirigentes. Supone que los dirigentes conjuguen la delegación de autoridad y la rendición de cuentas en el propio desarrollo de las relaciones con sus subordinados, ya sean individuos, órganos estructurales o niveles de dirección.

La estructura interna del Sistema de Trabajo, está 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:

- **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.

Aunque estos subsistemas se separen para su estudio, en la práctica se desenvuelven al unísono y paralelamente, en la medida en que se van desplegando las etapas y pasos del sistema.

		SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE TRABAJO		
ETA-PAS	PASOS DEL SISTEMA	SUBSISTEMA ORGANIZATIVO	SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN	SUBSISTEMA DE CONTROL
		CONSEJO DE DIRECCIÓN	Definición de políticas y objetivos priorizados	De la aplicación de la política educacional
ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Reunión del Grupo de Dirección (Consejillo)	Derivación del plan estratégico de la organización	De la aplicación de la política educacional por Enseñanzas y frentes
	COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES A REALIZAR	Reunión de coordinación del plan de trabajo	Elaboración del plan de trabajo corriente de la organización	De la capacidad de dirección latente en los cuadros y dirigentes
	PREPARACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EJECUCIÓN	Reunión de las subdirecciones, departamentos o ciclos	Precisión de los planes de trabajo individual de los funcionarios	De la capacidad de dirección latente en los funcionarios.
	ORGANIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN	Reunión de las comisiones o equipos que visitan territorios (Caustrillos)	Elaboración del plan de ejecución de las visitas de inspección y ayuda metodol.	De la capacidad de dirección latente en las comisiones y equipos
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	ANÁLISIS PREVIO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS CUADROS DEL NIVEL INFERIOR	Reunión inicial con los cuadros del nivel inferior	Proyección de los modos de actuación sobre los cuadros del nivel inferior	De la capacidad de dirección latente en los cuadros, funcionarios o docentes
	DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS CUADROS DEL NIVEL INFERIOR	Visita a las clases o actividades		De la capacidad de dirección real, manifiesta en los resultados concretos alcanzados.
	ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS CUADROS DEL NIVEL INFERIOR	Reunión final con los cuadros del nivel inferior	Proyección de los modos de demostración y de las vías de superación profesional	De la capacidad de dirección desarrollada en los cuadros, funcionarios o docentes
ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LOS TERRITORIOS: SU ACTUALIZACIÓN	Reunión de las Comisiones o equipos que visitan territorios (Caustrillos)	Propuesta del próximo plan de visitas de Inspección y de ayuda metodológica.	De la capacidad de dirección desarrollada en los equipos de trabajo creados.
	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA	Reunión de las subdirecciones, departamentos o ciclos	Actualización del plan de atención y estimulación	De la capacidad de dirección desarrollada en los funcionarios o doc.
	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO CIENTÍFICO	Reunión del Consejo Técnico y/o Consejo Científico Asesor	Actualización del plan metodológico y/o científico	De la capacidad de dirección desarrollada en los cuadros y dirigentes
	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO POLÍTICO-IDEOLÓGICO	Reunión del Consejo de Atención a Menores o Consejo de Escuela	Actualización del plan de trabajo político-ideológico	De la efectividad de las transformaciones realizadas por su impacto en la sociedad o la comunidad.
		REUNIÓN CON DIRECTORES DEL NIVEL INFERIOR		Propuestas de políticas y objetivos a priorizar

SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE TRABAJO

ETAPAS	PASOS DEL SISTEMA	SUBSISTEMA DE FORMACIÓN	SUBSISTEMA TÉCNOLÓGICO	SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CUADROS
ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Proyección de la estrategia de trabajo con cuadros y reservas	Toma de decisiones. Delegación de autoridad	Actas del C/D y de la COM. DE CUADROS Plan de trabajo individual del principal cuadro
	COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES A REALIZAR	Orientación del trabajo de las reservas del cuadro principal.	Técnicas de planificación y diseño de estrategias	Plan de trabajo individual de los restantes cuadros
	PREPARACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EJECUCIÓN	Orientación del trabajo de las restantes reservas de cuadros.	Dirección por Objetivos	Plan de trabajo individual de los funcionarios o docentes
	ORGANIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN	Labor de orientación por parte de los dispositivos de cuadros	Técnicas de capacitación para la ejecución.	Plan de visita de inspección y de ayuda metodológica. Actas de los Claustrillos
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	ANÁLISIS PREVIO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS CUADROS DEL NIVEL INFERIOR	Análisis del trabajo realizado por los cuadros del nivel inferior con sus reservas	Determinación de necesidades de aprendizaje (DNA)	Planeamiento de las actividades a desarrollar
	DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS CUADROS DEL NIVEL INFERIOR	Comprobación de la aplicación de los lineamientos de la Política de Cuadros	Demostración en los CENTROS DE REFERENCIA	Registro de observación del desarrollo del desempeño de los cuadros, func.o docentes
	ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS CUADROS DEL NIVEL INFERIOR	Valoración de la efectividad de la aplicación de la Política de Cuadros en el nivel inmediato inferior	Técnicas de persuasión y convencimiento.	Plan de trabajo individual de los cuadros, funcionarios y docentes del nivel inferior
ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LOS TERRITORIOS: SU ACTUALIZACIÓN	Determinación de regularidades por los dispositivos de cuadros	Técnicas de análisis estadístico	Informes de los resultados de los EMC y visitas de inspección
	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA	Evaluación del desempeño de las reservas	Técnicas de evaluación del desempeño	Actas de las reuniones de los órganos técnicos
	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO CIENTÍFICO	Evaluación del desempeño de las reservas del cuadro principal	Determinación de regularidades	Actas de las reuniones de los órganos de investigación científica
	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO POLITICO-IDEOLÓGICO	Comprobación de la efectividad de la estrategia trazada para el trabajo con cuadros y reservas, por su impacto	Técnicas de análisis y solución de problemas	Actas de las reuniones del Consejo de Atención, Menores, el Consejo de Escuela o el Consejo de Círculo Infantil
		Definición de prioridades	Determinación de prioridades	Actas de las reuniones con directores o padres.

ANEXO 8

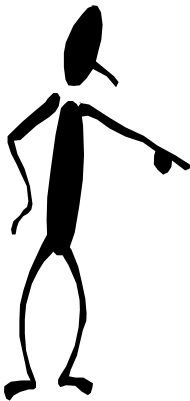
ACCIÓN No. 5

TALLER # 2:

Título: El Sistema de Trabajo: su relación con otros subsistemas como expresión de la dinámica del proceso de dirección.

Objetivo: relacionar las funciones básicas de dirección con los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo, a partir de su peculiar coherencia.

PRECISIONES NECESARIAS:



ANTES DE REALIZAR EL TRABAJO EN GRUPO ES IMPORTANTE QUE REPASE LOS ASPECTOS CONTENIDOS EN EL MATERIAL DE APOYO ENTREGADO.

DEBE DISPONER DEL CUADRO SINÓPTICO QUE RESUME EL SISTEMA DE TRABAJO DE LA DME Y SU RELACIÓN CON OTROS SUBSISTEMAS.

TRABAJO EN GRUPO:

A partir del estudio realizado, realice las operaciones que aquí se indican. Prepárese para la exposición en plenaria.

- Analice las funciones básicas de dirección. Subraye los elementos esenciales en cada una de ellas y determine los nexos que se pueden establecer entre dichas funciones.
- Analice los subsistemas que se relacionan con el Sistema de Trabajo. Apóyese en el cuadro sinóptico. Puntualice en la esencia y determine los nexos que se pueden establecer entre ellos.
- Busque puntos de contacto.

- ¿Cómo se manifiesta la relación de coherencia entre las funciones básicas de dirección y los subsistemas del Sistema de Trabajo?
- ¿Cómo se manifiesta la relación de coherencia entre los subsistemas del Sistema de Trabajo y las funciones básicas de dirección?
- Resuma las principales ideas al respecto desde la experiencia en su área de acción profesional.
- Sobre la base de estas consideraciones, proponga acciones que pudieran realizarse durante el despliegue de estas funciones en la primera etapa del sistema de trabajo. Puede consultar el cuadro sinóptico nuevamente.
- Prepare su propuesta para la exposición en la sesión plenaria.

MATERIAL DE APOYO.

TALLER No. 2

A lo largo de la Historia Universal se han desarrollado distintos modelos para explicar e investigar la actividad de dirección, que –como todo conocimiento--, parte de la contemplación viva, se remonta a la especulación teórica y regresa a la práctica para transformarla creadoramente.

Carlos Marx (1818-1883), creador del Materialismo Dialéctico e Histórico, como concepción filosófica del mundo descubrió que la dirección es, ante todo, un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de trabajo en todas las formaciones económicas.

Sobre esta base caracteriza la dirección como una Relación de Producción: "... El papel directivo del capitalista no es solamente una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo, como algo inherente a él; es también una función de explotación en el proceso social el trabajo". (1965:287)

Así pues, Carlos Marx concibe la Dirección como un sistema Relaciones de dirección:

- Relaciones de cooperación en la actividad laboral
- Relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos.

El Dr. José A. Bringas Linares (1999:48) la define como: "...una ciencia general que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social."

Resultan apreciables otras definiciones de Dirección, citadas por Sergio Alonso en el Diplomado de Dirección Científica Educativa y Supervisión Educativa (IPLAC 2006):

Según Omarov. A.M, "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."

Eugenio Yáñez González registra que: "Se identifica la dirección como el proceso de encauzar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido

Silvio Hernández Cotón, apunta que: “La influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección (colectivos humanos y medios materiales) con el fin de lograr los objetivos propuestos con el máximo efecto económico y social...”

Al respecto Valle Lima, A. (2007:22) precisa que: “... consideramos como dirección educacional en un sentido amplio, la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional. De tal forma consideramos entonces, la dirección educacional en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos”.

Según Stoner, citado por Valle Lima, A. (2007) la dirección es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ellas para alcanzar las metas establecidas. Esta definición con un carácter de proceso establece como esencia el logro de los objetivos de la organización y cita de manera implícita las funciones de dirección.

El Dr. Sergio Alonso, plantea que la Dirección es un proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, una condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo y que por su contenido presenta dos formas de existencia:

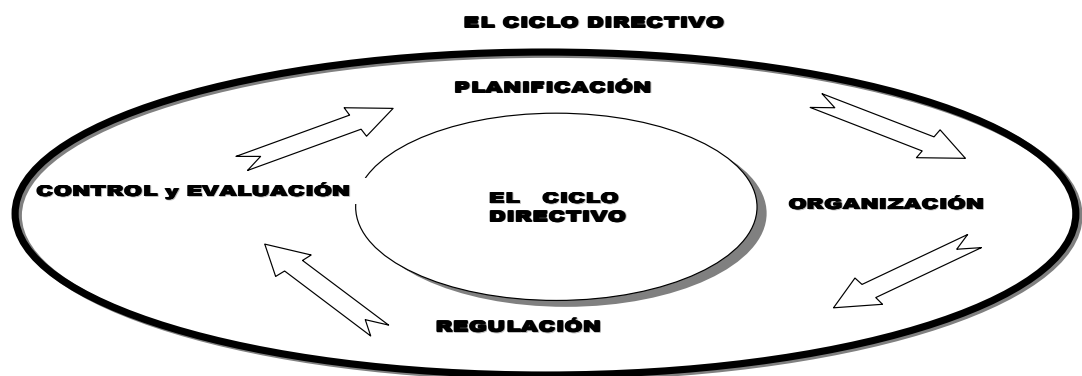
- Dirección de procesos: Es la dirección vista como actividad en la que se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, a partir de los principios técnico- científicos y organizativos que lo rigen.
- Proceso de dirección: Es la dirección vista como relación social entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos.

Es innegable que la dirección se presenta donde exista una organización de sujetos que tienen ante todo un objetivo común y utilizan determinados métodos para alcanzar las finalidades que se han propuesto.

Entre los objetivos y las funciones de dirección existe una interrelación dialéctica, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener y las funciones qué actividades hay que realizar para alcanzarlos.

Variadas son las definiciones que formulan el concepto de función, pero en su esencia todas ellas expresan que constituyen un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos que realiza el sujeto de dirección mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate. El contenido del trabajo de dirección puede ser examinado mediante el análisis de sus funciones.

Existen en la actualidad diferentes puntos de vista en cuanto a la clasificación de las funciones de dirección, pero se asume la que a juicio corresponde a un criterio más generalizado y que plantea como tales: la planificación, la organización, la regulación, y el control las que se producen en un proceso cíclico:



La planeación o planificación es la primera y más importante función de la dirección y constituye el punto de partida del ciclo de dirección. En su esencia presupone la necesidad de plantear los objetivos, la misión y la estrategia de la organización. Es un proceso por el cual las actividades humanas, tecnológicas, administrativas y financieras se dirigen hacia el logro de objetivos organizacionales.

Es necesario que en este proceso se consideren las deficiencias que se han presentado en el trabajo de la institución, las barreras que se pueden presentar, así

como las potencialidades que posee la organización para llevar adelante el trabajo en la nueva etapa que se avecina.

Por otra parte, los objetivos deben ser concretados a su vez en metas (podrían ser considerados objetivos parciales enunciados en términos de resultados), las que a su vez deben dar origen a un sistema de acciones que permitan su cumplimiento.

La planificación presupone conocer y dominar los documentos que regulan y norman la política educacional para un período determinado y la capacidad de adecuarlos al nivel de la estructura de que se trate, considerando todos los aspectos ya mencionados.

En el período de la planificación el directivo predetermina el modo y la cuantía en que se emplearán los recursos tanto humanos como materiales

Se puede concretar que la planificación es un proceso que precede a toda actividad humana individual y colectiva y supone analizar el pasado y el presente, anticipar el futuro, formular alternativas para alcanzar el futuro y elegir la más adecuada y, por tanto, la probabilidad del éxito en el logro de los objetivos es mayor, cuanto más cuidadosa sea la planificación de las acciones.

El producto final de la planificación es el plan, llámese plan de trabajo, plan estratégico, que es la expresión escrita de lo que debe suceder, cuándo debe suceder, quiénes responden por lo que sucederá.

La organización, otra función de dirección, consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado, implica además, la determinación de las relaciones que se establecerán entre los ejecutantes de la actividad y cómo se comunicarán entre sí.

Es por eso que en la organización se refleja la actividad subjetiva de los hombres, donde lo planificado se hace efectivo en el plano organizativo, o sea, se asegura la red de relaciones del sistema de dirección, la conveniente coordinación y subordinación y sus vías de enlace. En la función de organización es necesario también tener en cuenta qué funciones debe cumplir cada uno y qué tarea es necesario realizar para cumplir los objetivos propuestos, definir las relaciones de subordinación entre los participantes, delegando la autoridad que a cada cual le corresponda, establecer las normas y procedimientos a utilizar en las interrelaciones

entre los participantes e instruirlos en sus funciones y tareas y establecer las vías adecuadas para el flujo de la información.

Un aspecto importante de la organización lo constituye la división racional del trabajo, y los recursos de que se disponen.

La función de regulación garantiza el funcionamiento y desarrollo del sistema. Aquí el directivo debe tener en cuenta las particularidades de las personas que dirige (necesidades, intereses, potencialidades, debilidades) Es en esta función donde el dirigente debe desarrollar el liderazgo, de manera que logre motivación, comunicación, con los subordinados. Exige un contacto estrecho entre dirigentes dirigidos y pone de manifiesto la facultad del dirigente para guiar a los demás.

La realización puede manifestarse de diferentes formas, pero en ella siempre está presente la acción del que dirige sobre el subordinado para lograr que estos se eduquen en la mejor forma de actuación, tratando de lograr el mejor espíritu de trabajo colectivo, estimular lo bien hecho y censurar la mala actuación.

Las diferentes reuniones que se desarrollen en la organización, constituyen un importante momento para la concreción de esta función. Es en ellas, así como en los despachos, conversaciones individuales y demás actividades que el dirigente realiza donde se manifiesta su desempeño.

La regulación o mando asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos programados y las tareas concretas, mediante ella se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos.

Esta función se encuentra en estrecha relación con la de organización y es conocida con otros nombres, como mando, ejecución, realización, etc.

La función de control tiene como objetivo comprobar el resultado real del trabajo. Es un conjunto de formas de actuar que permiten poner de manifiesto las dificultades que surgen en la práctica diaria, es imprescindible para regular todo el proceso e incluye el análisis de la información obtenida y la toma de decisiones.

Cuando se realiza el control y no se valoran sus resultados o la acción del dirigente se queda ahí y no se adoptan las medidas necesarias, el control se convierte en un objetivo en sí mismo y no cumple su función verdadera como parte de la dirección.

En consecuencia para que en un organización el control sea efectivo es necesario que aquellos que tienen que ejecutarlo dominen las normas, resoluciones y orientaciones que con respecto a la organización o sistema se han establecido y basados en este conocimiento conciben como un todo la dirección, desde la planificación hasta el control.

El control, como función, consiste en la observación y comprobación de cómo se realiza lo previsto en la planificación, e implica el análisis de las causas de las desviaciones y la determinación de las medidas a tomar para su rectificación.

Controlar no significa solo descubrir defectos, sino también revelar las mejores experiencias con el fin de divulgarlas y generalizarlas.

Al abordar estos elementos relacionados con las funciones de dirección, no se puede deslindar que todas estas funciones se ejercen a través de un Sistema de Dirección orgánicamente estructurado.

El Dr. Sergio Alonso (2005:12) lo define: “ Es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones: “1)- Los elementos están interrelacionados; 2)- El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo; 3)- La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.” "Un componente esencial en todo sistema es su sistema de funcionamiento, determinado por el modo en que entre sus componentes o partes se producen relaciones e interacciones funcionales, de las cuales emana la cualidad resultante de todo el sistema. “ Considera también que el Sistema de Dirección de una organización es “es el conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que se utilizan para dirigir la organización en función de las exigencias que se le presentan.” Y se une al criterio de Zoila González y otros, cuando expresa: “El Sistema de Dirección se define como el conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.”

Todo sistema se constituye en un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para potenciar el perfeccionamiento de

todos los agentes del cambio organizacional, desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

El sistema de dirección lo conforman un conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.

El Sistema de Dirección del Ministerio de Educación está formado por un conjunto de componentes estructurales que, de funcionar como procesos, deben garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Además se caracteriza porque cada uno de estos Subsistemas del Sistema de Dirección, está formado a su vez, por un conjunto de subsistemas. Dentro de estos componentes están:

Sistema normativo: compuesto por toda la filosofía de gestión del sistema, generalmente expresada en la misión de la organización, su visión, políticas, valores, principios, normas y reglas. Comprende además el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que son de obligatorio cumplimiento.

Sistema de gobierno: Integrado por las personas y/o grupos de personas (órganos de dirección) que definen la línea de mando, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales en cada uno de sus niveles de dirección, así como la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello.

Sistema organizativo: Integrado por los órganos estructurales y funcionales, responsabilidades o cargos, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada con un organigrama. Se caracteriza por la doble subordinación a las que están sometidas las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, así como las instituciones docentes:

- Desde el punto de vista administrativo se subordinan a los órganos locales del Poder Popular.
- Desde el punto de vista técnico-metodológico se subordinan al MINED.

Sistema tecnológico: Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan en el ejercicio de las funciones directivas.

Comprende también los que se emplean para establecer la disciplina, otorgar reconocimientos, medir la eficiencia, determinar logros y deficiencias, recoger y procesar información, entre otros aspectos.

Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos, métodos y mecanismos que utiliza el Organismo para:

- Optimizar la dirección del proceso docente educativo.
- Optimizar el proceso de dirección.
- Optimizar la administración de los recursos materiales y financieros.

Sistema de interacción con el medio: Es el subsistema compuesto por la red de comunicaciones e interacciones que establece la organización con los demás órganos, organismos, organizaciones e instituciones que existen en el medio en el que se desenvuelve.

Sistema de trabajo: Integrado por las actividades interactivas 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. Expresa la dinámica del proceso de dirección y el orden del funcionamiento del sistema.

Bibliografía:

- Alonso Rodríguez, S. H. (2002). *Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. La Habana (en soporte digital).
- Alonso Rodríguez, S. H. (2006). Diplomado de Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa. Curso: *Teoría de la Dirección en Educación*. IPLAC.(en soporte digital)
- Alonso Rodríguez, S. H. (2006) “El sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección”. Artículo (en soporte digital).
- Bringas Linares, J.A. (1999). *"Propuesta de modelo de Planificación Universitaria"*. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Superior "Enrique José Varona". La Habana, (en soporte digital).
- Marx, Carlos. (1965). “ *El Capital*”. Tomo I. La Habana: Ediciones Venceremos.
- Omarov, A. M. (1977) “Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad”. La Habana: Editorial Orbe.
- Salcedo Estrada, I. (2006). *Selección de textos sobre Técnicas de la Supervisión Educativa*. Diplomado de Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa. (en soporte digital)
- Valle, A. y García, G. (Compil.). (2007). *Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

ANEXO 9

ACCIÓN No. 6

TALLER # 3:

Título: El organigrama como representación de la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo.

Objetivo: Aplicar la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo, al diseño de un organigrama del Sistema de Trabajo Conjunto con la Sede Pedagógica y su salida en el plan mensual.

PRECISIONES NECESARIAS:



ANTES DE INICIAR EL TRABAJO EN GRUPO ES IMPORTANTE RECORDAR ALGUNAS IDEAS ESENCIALES RELACIONADAS CON EL SUBSISTEMA ORGANIZATIVO Y SU RELACIÓN CON EL MODELO DEL SISTEMA DE TRABAJO.

CONSULTE EL CUADRO SINÓPTICO QUE RESUME EL SISTEMA DE TRABAJO DE LA DME Y SU RELACIÓN CON OTROS SUBSISTEMAS.

El modelo se caracteriza por definir 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.

Dentro de estos subsistemas está

EL SUBSISTEMA ORGANIZATIVO.

- * Está integrado por los órganos estructurales y funcionales, responsabilidades o cargos, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada con un organigrama.

- * Dicho de otra forma: está integrado por el sistema de reuniones, encuentros y despachos que se desarrollan en la DME, en la medida en que se van desplegando las etapas y pasos del sistema.
- * Estas reuniones, encuentros, despachos permiten subordinar la actuación de los cuadros y funcionarios a la instrumentación progresiva de las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección así como al desarrollo de la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la toma de decisiones en el más alto nivel.
- * Se caracteriza por la doble subordinación a las que están sometidas las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, así como las instituciones docentes:
 - Desde el punto de vista administrativo se subordinan a los órganos locales del Poder Popular.
 - Desde el punto de vista técnico-metodológico se subordinan al MINED.

EL ORGANIGRAMA:

- Está estructurado sobre la base de cuatro semanas las que se hacen corresponder con las etapas del Sistema de Trabajo.
- Se integran todas las reuniones, despachos, encuentros que, de forma conjunta con la Sede Pedagógica, desarrolla la DME.

ACTIVIDAD GRUPAL:

Partiendo de los aspectos estudiados en relación con el subsistema organizativo y de la experiencia en la labor que desempeña, realice en equipo las acciones siguientes y prepárese para exponer en sesión plenaria

1. Analice todos los subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo. Luego concrete su análisis en el Sistema Organizativo.
2. Detalle el sistema de reuniones que se desarrollan en este subsistema. Determina los nexos entre las diferentes reuniones que lo integran.
 - Establezca su relación con la etapa en que se desarrolla, pasos y propósitos.
 - Relacione por escrito, otros órganos estructurales y funcionales que sesionan periódicamente en la organización.
3. Precise los requisitos que debe reunir el organigrama de trabajo.

4. Establezca cómo representar, a partir del organigrama, la ejecución de de este subsistema.
 - Cada uno de los equipos iniciará el organigrama en una etapa diferente.
 - Grupo # 1 Etapa de Análisis Previo de la Capacidad de Dirección.
 - Grupo # 2 Etapa de Desarrollo de la capacidad de Dirección.
 - Grupo # 3 Etapa de Análisis Posterior de la Capacidad de Dirección
 - Coteje el organigrama proyectado con el que se ha diseñado para el curso actual en la DME
5. Resuma las consideraciones finales del organigrama a partir del fundamento en la estructura y organización interna del Sistema de Trabajo.

SESION PLENARIA:

Presentación del organigrama diseñado.

ORGANIGRAMA DE ACTIVIDADES INTEGRADAS.			JATIBONICO		CURSOS 2006-2007		2008-2009	
SEM	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO		
4					8:00 Consejo de Dirección Municipal. 1:30 Reunión de las Comisiones Técnicas de asignaturas	(No laborable) Preparación Metodológica con los profesores adjuntos. BELCAa.		
1	8:00 Reunión de Coordinación del Plan de Trabajo. 1:30 Reunión de las Subdirecciones, Grupos, Dptos. (I) 3:00 Reunión GECA 4:00 Reunión de la Comisión de Informática (mensual)	8:30 RIACT MUNICIPAL 1:30 SPPI (Directores) 1:30 Superación Profesional 4:00 Puesto de Dirección de las enseñanzas	SPPI (C/D y estructura municipal) 8:30-1000 Preparación General 10:30-12:00 Preparación por áreas 1:30 Superación Profesional 4:00 Puesto de Dirección Circular 14/05.	8:00 Organización de las visitas de ayuda metodológica e Inspección Preparación para el EMC-Inspección. 9:00 Preparación colectiva 1:30 Preparación por Comisiones 1:30 SPPI (FEEM-FEU)	MONTAJE EN LOS CENTROS DE REFERENCIA 3:00 Activo de la FEU	(Laborable) Actividades docentes Sede Pedagógica.		
2	VISITAS DE AYUDA METODOLÓGICA E INSPECCIÓN						(No laborable) Preparación Metodológica de Educación Infantil y Secundaria Básica BELCAa.	
		4:00 Puesto de Dirección de las enseñanzas	4:00 Puesto de Dirección Circular 14/05					

ORGANIGRAMA DE ACTIVIDADES INTEGRADAS.				CURSOS 2006-2007		2008-2009
SEM	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
3	VISITAS DE AYUDA METODOLÓGICA E INSPECCIÓN.				8:00 Reunión de Análisis de la Efectividad del Trabajo. 1:30 Reunión de las Subdirecciones, Grupos, Dptos. (II)	(Laborable) Actividades docentes Sede Pedagógica.
4	10:30 Reunión del Consejo Económico 1:30 Reunión del Director con el GECA 4:00 Reunión del Órgano de PPD	8:30 Reunión del Consejo Científico Asesor. (Bimestral) 1:30 Reunión de las Comisiones: Educación Artística Educación Física (S-N-E-M-M) Formación Laboral Grupo Coordinador Álvaro Reinoso (O-D-F-A-J) 4:00 Puesto de dirección de las enseñanzas.	8:00 Reunión del GOM 9:00 Reunión del CAM 3:00 Reunión de la Comisión de Cuadros. 4:00 Puesto de Dirección Circular 14/05	8:00 REUNIÓN METODOLÓGICA POR EDUCACIONES. 1:30 Reunión de las Comisiones: (Mensual) Formación Vocacional. Grupo Coordinador del CSIJ.		

ANEXO 10

ACCIÓN No. 7

TALLER # 4:

Título: El plan de visita a la escuela como resultado del análisis previo de la capacidad de dirección.

Objetivo: aplicar, durante la elaboración del plan de visita de ayuda metodológica, el algoritmo (orden de funcionamiento) de la primera etapa del sistema de trabajo.

PRECISIONES NECESARIAS:



En la reunión del Grupo de Dirección, durante la PLANEACIÓN del trabajo a realizar por la DME se determinó como Objetivo Estratégico a atender durante el primer ciclo de visitas de ayuda metodológica:

“Capacitar a las estructuras directivas en función de lograr que la escuela constituya la institución integradora de las acciones para la formación integral de los estudiantes desde el funcionamiento de la escuela como Palacio de Pioneros”.

TRABAJO EN GRUPO:

Teniendo como punto de partida el Objetivo Estratégico planteado, realice en equipo las acciones siguientes. Prepárese para exponer el resultado en Sesión Plenaria.

1. Analice las etapas del Sistema de Trabajo. Puntualice su análisis en la primera etapa. Consulte para ello el cuadro sinóptico que representa el Sistema de Trabajo y sus relaciones con otros subsistemas.
2. Detalle los pasos de esta etapa y los propósitos de cada una de ellos.
 - ¿Qué nexos puede establecer entre ellos?

- ¿Qué relación puede establecer entre los pasos de la etapa y los subsistemas que se les avienen?
3. Precise las particularidades que debe reunir el plan de visita de ayuda metodológica que garantice su integralidad.
 - Tome notas de los elementos del plan que no pueden faltar.
 4. Establezca los elementos que le permiten asegurar la elaboración el plan de visita de ayuda metodológica a partir del cumplimiento del propósito de cada uno de los pasos de la primera etapa del sistema de trabajo.
 - Proponga acciones que pueden diseñarse para dar cumplimiento al propósito del paso denominado PREPARACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EJECUCIÓN.
 - Elabore el plan de visita de ayuda metodológica como cierre de la primera etapa a partir de la ORGANIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN.
 5. Emita criterios sobre la validez de la aplicación del algoritmo (orden de funcionamiento) de la primera etapa del sistema de trabajo a la elaboración del plan de visita de ayuda metodológica a la escuela, a partir de los elementos que le permiten aplicar la Dirección por Objetivos.

SESION PLENARIA.:

Presentación del plan de visita de ayuda metodológica elaborado.

ANEXO 11

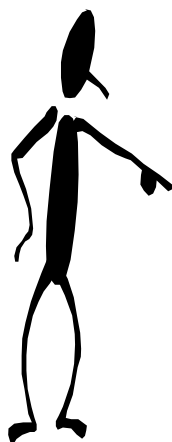
ACCIÓN No. 8

TALLER # 5:

Título: La participación de los órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones como garantía de la política trazada.

Objetivo: Demostrar que la participación activa de los órganos estructurales y funcionales en la toma de decisiones aseguran el cumplimiento de la política educacional trazada.

PRECISIONES NECESARIAS:



En la Resolución Ministerial 60/07, en su anexo 1 “Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2007-2008, aparece:

3. Lograr que cada centro docente se responsabilice plenamente con la cobertura, presente y futura, del personal pedagógico y que responda por el cumplimiento del plan de plazas de las carreras pedagógicas, con un efectivo trabajo de motivación hacia las mismas. Establecer un sistema coherente de métodos para elevar el compromiso con su misión, creando ambientes de trabajo favorables en los centros y una atención diferenciada a los maestros jóvenes, reducir las bajas del personal docente...”

Antes de iniciar el trabajo en el grupo, es necesario que examine la situación que presenta este Objetivo Priorizado, de acuerdo con las reflexiones que se realizaron en la reunión del Consejo de Dirección celebrada el 20 de abril de 2007 al analizar diferentes indicadores relacionados con dicho objetivo:

Funcionario 1:

- √ Refiere que el éxodo se mantiene en 2,40% (17 de 706), muy superior al curso anterior (10 de 739), y que la tendencia es al aumento pues, de acuerdo con los datos que tenemos, a partir de la proyección de la fuerza docente, se producirán 19 éxodos más en el mes de julio. Es del criterio que ha faltado coherencia en las acciones que se han emprendido lo que se manifiesta en la falta de efectividad en los resultados: aún es insuficiente el trabajo que se realiza con las personas que desean abandonar las filas, hay que convencerlas de la importancia de su labor; hay escuelas donde el docente pide la baja y la dirección y los organismos y organizaciones hacen muy poco, luego llega a la subdirección de la enseñanza y tampoco hace mucho: hay que darles argumento para permanecer en el sector, que en estos momentos lo que necesita la Revolución es que permanezcan en su puesto.

Funcionario 2:

- √ Aún contamos con 15 grupos de más de 20 alumnos (11 de ellos en el Centro de Referencia), aunque todos tienen dos maestros y no contamos con todas las reservas necesarias por escuela.
- √ El funcionamiento de la escuela como microuniversidad, considera que se ha fortalecido este curso con la preparación que están recibiendo los tutores en sus cursos, todo lo cual ha contribuido a la preparación de los docentes en formación, sin embargo, es de su criterio que no se ha avanzado lo suficiente en el componente científico investigativo, lo cual será reforzado en esta etapa del curso, cuando los estudiantes deberán exponer sus trabajos de curso y de Diploma.
- √ El movimiento de la Pre-Reserva y Reserva Especial Pedagógica requiere consolidarse, a partir de la incondicionalidad de los que pertenecen a ese movimiento, entre otros requisitos, y se ha constituido una prioridad en la subdirección, por los problemas que se han presentado con los cuadros de dirección en su enseñanza.

Funcionario 3

- √ La orientación profesional hacia carreras pedagógicas tiene deficiencias, aún no se ha cumplido el plan para ingreso al IPVCP, faltan 8 alumnos y se ha diseñado un plan para garantizar su cumplimiento en el mes de mayo.

Funcionario 4:

- √ Plantea que se trabaja de manera sistemática en el movimiento para declarar las escuelas como Microuniversidad, pero existen algunos requisitos que limitan su certificación como son: el cumplir y mantener los requisitos de Centros Listos (aspectos constructivos de las escuelas, en situación muy difícil), y el desarrollo de una efectiva orientación profesional pedagógica que conlleve al cumplimiento de los planes de ingreso al IPVCP y según otras prioridades del territorio, lo cual ha sido objeto de análisis en la reunión.

Funcionario 5:

- √ Hoy en día la fuerza docente es un problema político y responde al Objetivo Priorizado # 3, relacionado con la cobertura presente y futura, desde el propio ingreso a carreras pedagógicas, los Círculos de Interés en las escuelas, los Cursos de Nivelación y todo lo que nos garantice la formación del personal docente que necesitamos. Ilustra cómo tiene que hacerse el análisis del indicador a partir de las bajas que se producen en cada curso:
 - Curso actual: 17 bajas por éxodo
 - Próximo julio: 19 bajas por éxodo
 - jubilaciones: 15 jubilaciones
 - traslados: 5 julio
 - Bajas en el Pedagógico: 9
 - Bajas en el Curso de Nivelación: 6
 - Total: 71 bajas
- √ Plantea que si en este curso se producen 71 bajas de personal docente (en activo o en formación), cómo garantizamos la cobertura de nuestras aulas, si este objetivo está priorizado hay que hacer todo el trabajo que se requiera para asegurar que en el plan de captación estén los mejores estudiantes, que cada

maestro capte a un alumno, el trabajo diferenciado con los estudiantes en los distintos cursos de habilitación, ISP, e incluso los que aspiran al IPVCP para lograr su motivación y su permanencia, pues esto es vital para que podamos hablar de aprendizaje y solo cuando garanticemos todos los maestros o profesores necesarios, podremos aliviar el trabajo de aquellos que están al máximo de horas clases.

- √ Plantea que la cobertura del personal docente es una cosa de vida o muerte y que deben asegurarse todos los aspectos necesarios en la proyección de la fuerza docente para que salga correctamente, aunque no es el caso de este municipio pues se destacó el trabajo realizado aquí en el resumen del recorrido para controlar la proyección.

TRABAJO EN GRUPO:

Teniendo como punto de partida las PRECISIONES NECESARIAS debata con los compañeros la problemática y qué medidas tomar al respecto a partir de la participación activa de los órganos estructurales y funcionales que accionan en la organización. Para ello:

- Haga una relación de los órganos estructurales y funcionales (Grupos, Comisiones, Órganos, Puestos de Dirección) que actúan en la DME. Puntualice en la esencia de su funcionamiento, cómo están constituidos u otro elemento que lo distinga.
- Revele cómo desde su funcionamiento orgánico pueden implicarse en la toma de decisiones.
- ¿Cómo implicar, en las decisiones que se deben tomar desde el Consejo de Dirección, a los órganos estructurales y funcionales para asegurar el cumplimiento del Objetivo Priorizado No. 3?
 - Precise las misiones o encargos que se le pueden encomendar a partir de la problemática analizada.

SESION PLENARIA:

- Presentación de las propuestas.

ANEXO 12

ACCIÓN No. 9

Reunión Metodológica:

Tema: El Sistema de Trabajo del MINED: un método de perfeccionamiento de la dirección educacional.

Objetivo: generalizar los elementos que caracterizan el Sistema de Trabajo como método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional.

Programa:

Sesión inicial:

Análisis y debate sobre aspectos relacionados con el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación:

- Concepto de Sistema de Trabajo. Sustento teórico, características esenciales contenidas.
- El Modelo Genérico del Sistema de Trabajo. El Sistema de Trabajo de la Dirección Municipal. Etapas, pasos, propósitos.
- El Sistema de Trabajo de la DME y su relación con otros subsistemas. Funciones básicas de dirección manifiestas.
- Debate sobre las experiencias en la su implementación, a partir de la preparación recibida.

Sesión de trabajo grupal:

Reflexiones sobre los enunciados siguientes:

Grupo # 1: El Sistema de Trabajo es un sistema de superación continua de la capacidad de dirección de todos los cuadros y funcionarios del MINED, en busca de la integralidad profesional.

- Precise, desde la experiencia en su desempeño profesional, cómo se cumple este postulado.

Grupo # 2: El Sistema de Trabajo es un método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional.

- Precise, desde la experiencia en su desempeño profesional, cómo se cumple este postulado

Grupo # 3: El Sistema de Trabajo es una estrategia para la optimización del Proceso Docente Educativo en todos los niveles de dirección.

- Precise, desde la experiencia en su desempeño profesional, cómo se cumple este postulado

Sesión final:

- Exposición de sus consideraciones
- Integración de los elementos abordados como esencia del Sistema de Trabajo.
