
Desarrollo de las capacidades directivas de cuadros y reservas de las direcciones municipales de educación en la provincia Santiago de Cuba

Development of the managerial capacities of cadres and reserves of the municipal directorates of education in the province of Santiago de Cuba

MSc. Daniel Arencibia-Avila

arencibia@uo.edu.cu

Dr C. Roberto Vicente Pérez-Rosell

Dr. C Román Borges-Torres

perezrosell@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

En el artículo se socializan las características del diseño y contenidos del diplomado provincial impartido para cuadros de las estructuras municipales del sector de educación a fin de desarrollar sus capacidades directivas y el cambio efectivo del sistema de trabajo que en ese nivel de dirección se ejecuta. Se exponen las principales temáticas abordadas a partir de las necesidades de aprendizaje diagnosticadas y los aportes teóricos y prácticos elaborados por un colectivo de investigadores de la Universidad de Oriente. Se destacan los resultados más relevantes obtenidos, a partir de las transformaciones formativas alcanzadas en la cultura integral de dirección y el desempeño directivo por los participantes del diplomado, en los municipios de Santiago de Cuaba, II Frente, San Luis y Songo-La Maya.

Palabras clave: Superación de Cuadros, Gestión Educacional, Sistema de Trabajo.

Abstract

In the paper the characteristics of the design and contents of the provincial diploma imparted to cadres of the municipal structures of the education sector are socialized in order to develop their managerial capacities and the effective change of the system of work that at that level of direction is executed. It presents the main topics addressed from the learning needs diagnosed and the theoretical and practical contributions made by a group of researchers from the Universidad de Oriente. The most relevant results are obtained, based on the formative transformations achieved in the integral culture of management and the managerial performance by the participants of the diploma course, in the municipalities of Santiago de Cuaba, II Frente, San Luis and Songo-La Maya.

Keywords: Overcoming of Pictures, Educational Management, Work System.

Introducción

El lineamiento 269 del VII Congreso del PCC ratificó la necesidad de perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, enfatizando entre otros aspectos que lo conforman en la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como la preparación y superación.

Garantizar un programa de capacitación de los cuadros educacionales con la participación del centro universitario del territorio resulta imprescindible para la implementación de los lineamientos aprobados desde el VI Congreso del PCC para el sector y que se revitalizan en el lineamiento 115 del último congreso que indica dar continuidad al perfeccionamiento de la educación.

En el presente trabajo se socializan las características del diseño y contenidos del diplomado provincial impartido para cuadros de las estructuras municipales de educación, sustentados en los resultados parciales y experiencias acumuladas durante los últimos 10 años en la ejecución de proyectos de investigación encaminados al desarrollo de sus capacidades directivas. Estos son: *Servicios profesionales para cuadros educacionales y sus reservas: Jefes de departamentos docentes con carrera(s) de Universidades de Ciencias Pedagógicas(2008-2010)*, *Sistematización del servicio profesional para cuadros educacionales y sus reservas: jefes de departamentos docentes con carrera(s) de UCP y filiales municipales pedagógicas*, así como directores de microuniversidades pedagógicas (2011-2013) y *Perfeccionamiento del proceso de dirección en las instituciones y niveles directivos educacionales (2014-2016)*.

Los referidos proyectos fueron ejecutados por un equipo de investigadores en Dirección de la Educación provenientes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Frank País García”. Sus integrantes laboran desde septiembre del 2015 integrados en el departamento de “Preparación y Superación a Cuadros y Reservas del Gobierno” de la Universidad de Oriente.

Constituyen antecedentes del presente programa de postgrado, las 5 ediciones del diplomado “Dirección de Instituciones Educativas” desarrollado durante el curso

2011-2012 con matrícula final de 130 directivos, así como las 2 ediciones para multiplicadores de la Escuela de Cuadros de Educación en la provincia Santiago de Cuba impartido durante el curso 2012-2013 que posibilitó el funcionamiento inicial de las Escuelas de Cuadros en los 9 municipios de la provincia. De ese modo, la municipalización del diplomado en Dirección de Instituciones Educativas, se desarrolló hasta diciembre del año 2013 y posibilitó incorporar a la superación profesional a la mayor parte de los directivos educacionales del nivel de base, así como atender las particularidades territoriales con la participación de los funcionarios y directivos del nivel municipal.

El VII Congreso del Partido (lineamiento 17) ratificó la necesidad de impulsar el desarrollo de los territorios y fortalecer los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, así como reducir las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. La continuidad del programa de superación de cuadros territoriales del MINED impone también la superación profesional de la totalidad de los cuadros municipales con la finalidad de prepararlos para el cumplimiento de sus funciones en la orientación y asesoría a los directivos de las escuelas, en el nivel de base.

Durante el curso 2014-2015 se desarrolló satisfactoriamente una edición del diplomado para las Direcciones Municipales de Educación (DME), centrado en la Dirección por Proyectos Educativos, que fue desarrollado para directivos de los municipios de Contramaestre, III Frente, Palma, Mella y Guamá.

A partir de esta última experiencia y la constatación de las prioridades actuales del funcionamiento de las DME se elaboró el programa de una nueva edición del diplomado: *La dirección de instituciones educativas*, centrado en los procedimientos para conformar el sistema de trabajo. Se desarrolló desde octubre del 2015 hasta junio del 2016 en los 4 municipios restantes de la provincia: Santiago, II Frente, San Luis y Songo-La Maya.

Diseño del diplomado: La dirección de instituciones educacionales para cuadros y reservas del nivel de dirección municipal en el sector de la educación

Esta edición abarca un sistema de contenidos relacionados con el proceso de dirección haciendo énfasis en la dinámica de la conformación del sistema de trabajo del nivel

municipal. Se atiende, además, a las particularidades del colectivo de cuadros municipales de educación, así como a los procedimientos de la comunicación directiva y de gestión económica para el control efectivo de los gastos de formación, lo que contribuirá a mejorar el desempeño directivo de las DME, a partir de un mayor nivel de actualización y consenso en las teorías de dirección y una adecuada contextualización del contenido.

El objetivo general es capacitar a los cuadros y reservas de las estructuras municipales de educación para el asesoramiento del proceso de dirección de las instituciones educacionales del territorio, mediante la socialización de nuevos conocimientos y procedimientos de dirección de la educación, a partir de un sistema de actividades teórico-prácticas y de entrenamiento directo que les permita mejorar la conformación del sistema de trabajo en su nivel, tomando como base la ética de los cuadros.

Todos los participantes son graduados universitarios que se desempeñan como cuadros o reservas de cargos de la estructura municipal de educación o de los Centros Universitarios Municipales (CUM) y fueron autorizados por el director del municipio para su incorporación.

Estructura general del diplomado

El diplomado está compuesto por un sistema de cuatro cursos y un entrenamiento en la práctica directiva, articulados entre sí, culminando con la realización y defensa de un trabajo ante tribunal.

Los créditos que otorga cada curso, el entrenamiento y trabajo final, se muestran en la siguiente tabla.

No	Formas organizativas	Créditos	Etapas del diplomado
1	Curso 1: Dirección de instituciones por proyectos educativos	3	(I) Académica
2	Curso 2: Gestión educativa institucional	2	
3	Curso 3: Fundamentos psicopedagógicos de la Dirección de la Educación	2	
4	Curso 4: Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo de las instituciones educacionales	3	

5	Entrenamiento: Aplicación de procedimiento para conformar el Sistema de Trabajo.	2	(II) Práctica directiva desde el puesto de trabajo
6	Presentación del trabajo final	3	(III) Taller Científico Municipal
	Total de créditos	15	

Es importante significar algunas posiciones teóricas metodológicas asumidas para la concepción y desarrollo del diplomado, las que no siempre son concordantes con las usadas por otros especialistas. De este modo, la bibliografía básica y complementaria que se indica en cada curso se utiliza a partir del análisis crítico que se orienta en los encuentros presenciales.

- 1) La Gestión Educativa es objeto de estudio de la Dirección en la Educación como ciencia y se pueden reconocer en ella dimensiones dadas por la proyección – presencia en el fenómeno gestión educativa- del objeto de estudio de otras Ciencias de la Educación y Pedagógicas, tales como:
 - Dimensión filosófica y ética de la educación, dimensión psico-sociológica de la educación, dimensión económica de la educación, dimensión tecnológica de la educación, dimensión formativa y didáctica metodológica, entre otras.
- 2) El modelo de gestión pedagógica de la institución o nivel de dirección, en cada caso a estudiar, tendrá los componentes que mejor satisfagan a quienes lo estudian y perfeccionan, siendo en todo momento la representación simplificada de la gestión pedagógica desde la mirada de los autores del estudio, y mejor aún, de los protagonistas de su desarrollo.

La selección de los componentes puede ser enfocada desde las áreas claves. La primera, el proceso de dirección educativa y la segunda, la dirección del proceso docente educativo, así como las manifestaciones concretas de esta última; la tercera, en las instituciones de la ETP, y la cuarta, en los centros formadores de educadores, maestros y profesores.

No obstante, lo importante es lograr la comprensión de que en el proceso de gestión pedagógica de la DME se integran la lógica de gestión directiva pedagógica de sus componentes, revelando las características singulares del territorio en ese nivel de dirección.

- 1) El curso 1: *Dirección de instituciones por proyectos educativos*, constituye una versión actualizada de los contenidos impartidos en la versión anterior del diplomado, centrado en la proyección del municipio y su participación en el desarrollo local a través de los proyectos educativos que se desarrollen en la comunidad. En este curso se emplean los aportes teóricos metodológicos y experiencias prácticas acumuladas durante el último lustro por los miembros del proyecto institucional "El proyecto educativo institucional", cuyo campo de acción se extiende desde la dirección de los centros universitarios a los centros de otras educaciones.
- 2) El curso 2: *Gestión educativa institucional*, aborda los aspectos conceptuales básicos que permiten comprender la unidad del accionar de la estructura municipal en función de la gestión educativa que constituye su encargo social. Se discute un modelo de la gestión pedagógica de la DME que consta de los componentes: gestión didáctica y metodológica; gestión de la vinculación con la comunidad; gestión de la actividad científica educacional y gestión económica educacional.

De manera particular, se hace hincapié en el componente "gestión educativa económico", como aspecto insuficientemente desarrollado de la cultura integral de dirección. Se particulariza en lo referido a procedimientos para el control de gastos en la formación. En estos temas son debatidos los puntos de vista de autores tales como Alpizar Fernández (2005), Arencibia Sosa (2005) y Bringas Linares y Reyes Piña (2005). También resultan esenciales las consultas recomendadas en obras de clásicos de la teoría de la Administración como Chiavenato (2004) y Drucker (2004), entre otros.

- 1) Los fundamentos socio-psico-pedagógicos de la dirección que se abordan en el Curso 3 profundizan en: las categorías "actividad pedagógica profesional de dirección" (APPD) y "actividad pedagógica profesional" (APP) y la dinámica de

sus relaciones, la relación educación-sociedad y su concreción en el encargo social de la DME, el estilo de dirección y los factores que posibilitan su desarrollo, la comunicación profesional del directivo de educación, el tratamiento al estrés laboral y la solución de conflictos, entre otros.

Todos estos conocimientos permitirán profundizar en la lógica pedagógica de los procesos que se gestionan en la dirección municipal; por ejemplo, la participación de la DME y sus instituciones educacionales en el proyecto de desarrollo local de la municipalidad; la proyección y dinamización de la relación de la propia DME -y las escuelas- con las empresas, con instituciones presupuestadas, con otras organizaciones y con la familia; la dirección metodológica y aseguramiento material al proceso docente educativo que se desarrolla en las instituciones educacionales subordinadas; entre otros aspectos conforme las necesidades específicas de cada territorio.

- 2) El estudio del proceso de gestión pedagógica en la DME estará dirigido a revelar la red de interacciones pedagógicas, lo que permitirá diseñar el Sistema de Trabajo de la DME conforme el procedimiento que se explica en el Curso 4 del diplomado y a partir de orientar el desarrollo del entrenamiento a realizar durante el diplomado. Además, se toma en consideración que en cada curso se orientan actividades y proyectos que serán abordados durante el entrenamiento siguiendo como hilo conductor la aplicación del procedimiento para la conformación del sistema de trabajo de la DME.

Se acentúa en que el sistema de trabajo es uno solo para el nivel de dirección; no es correcto referir el término para cada proceso, tipo de educación o cuadro como se acostumbra por directivos y funcionarios desde el nivel nacional, provincial y del propio municipio, así como por algunos especialistas de Dirección en Educación. Por ejemplo, Sistema de Trabajo Metodológico, Sistema de Trabajo del Subdirector de la triada, entre otros casos.

El debate conceptual acerca del sistema de trabajo se establece a partir de los planteamientos de autores cubanos: Alonso Rodríguez (2002), Valle Lima (2002), entre otros.

- 1) Los cursos 2 y 4, entre todos, hacen énfasis en la comprensión de la lógica directiva que caracteriza a la DME como nivel de dirección del Sistema Educativo Cubano; los requerimientos de la aplicación de las normativas generales vigentes en el país para la planificación y el control interno, entre otras.

El diplomado se desarrolló en encuentros presenciales durante una semana cada mes, alternando con el desarrollo de un entrenamiento durante la práctica directiva desde el puesto de trabajo. Se aplicó una evaluación sistemática en cada curso, mediante la presentación, el análisis y discusión en los encuentros presenciales, de las actividades orientadas, así como la valoración de los profesores sobre la aplicación de los contenidos tratados, lo que se consta durante el periodo de entrenamiento y las actividades prácticas programadas.

La temática del trabajo final es colegiada por los directivos participantes y aprobada por el profesor coordinador del grupo, quien previamente cuenta con el visto bueno del jefe inmediato superior del cursista, a fin de lograr que la solución de los problemas directivos que se generen sean pertinentes al proceso de conformación del sistema de trabajo del municipio. De esta manera, cada trabajo final individual ofrece un aporte y forma parte de soluciones a problemas priorizados de la dirección en el municipio.

Resultados y discusión

Los resultados que se obtienen se expresan en las transformaciones de procedimientos para el funcionamiento de las estructuras municipales de educación en el cumplimiento de su función orientadora de la labor que se desarrolla en las instituciones de cada educación.

Constituyó un logro de esta edición la calidad de la discusión de las soluciones aportadas que se contextualizan en el perfeccionamiento del sistema de trabajo de la DME. Se destacaron las propuestas presentadas en el taller científico municipal que constituyó el acto de cierre del diplomado en cada municipio. Entre otras significamos las propuestas siguientes:

- Organización escolar concebida desde el Sistema de Trabajo. En el municipio de Santiago de Cuba, centrado en la educación preescolar y la Secundaria Básica, en el municipio Songo-La Maya.
- La Dirección del Trabajo Metodológico en la subdirección general desde el Sistema de Trabajo. Esta temática se abordó en todos los municipios, en cada caso contextualizada atendiendo al desarrollo de capacidades directivas de los cuadros y a sus problemas específicos referidos a: la planificación, la preparación de los metodólogos y el funcionamiento del Consejo Técnico de la DME.
- Sistema de actividades para la atención de los alumnos incluidos desde el Sistema de Trabajo de la DME, tema de alto impacto en la educación preescolar abordado en el municipio Santiago de Cuba.
- La gestión económica en las instituciones educacionales, centrada en la temática de gestión para optimizar el costo de formación. Esta propuesta se desarrolló en II Frente, incluida en un curso impartido con directores de escuelas.
- Preparación de los directores zonales para la realización del control interno en seguridad y salud en el trabajo. En el municipio II Frente, propuesta que complementa las presentadas en los municipios de II Frente, Contramaestre y Guamá en la anterior edición del diplomado.

En esta edición se aplicó la metodología para evaluar el impacto de la superación (EvISup.) propuesta por la especialista Márquez Fabré, coordinadora del diplomado en el municipio Santiago de Cuba. Este resultado científico del proyecto del departamento en 2015, destaca la constatación de las repercusiones de las transformaciones formativas experimentadas por los cursistas en el orden de la cultura de dirección y el desarrollo de capacidades directivas.

Se valora positivamente la aplicación del procedimiento para perfeccionar el sistema de trabajo propuesta por el especialista Román Borges Torres, profesor del curso 4 del diplomado: *Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo de las instituciones educacionales*, lo que constituye elemento esencial en el cumplimiento cabal del objetivo general del postgrado.

Referencias bibliográficas

1. Alonso Rodríguez, S. H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, Cuba.
2. Alpizar Fernández, R. (2005). *Modelo de gestión para la formación desarrollo del personal directivo académico de la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis doctoral). Universidad de Cienfuegos, Cuba.
3. Arencibia Sosa, V. (2005). *La investigación para el cambio educativo*. Conferencia central introductoria. Evento Internacional Pedagogía 2005. Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Borges Torres, R. (2014). *Metodología para la contextualización del sistema de dirección, al objeto de la dirección educacional. Resultado proyecto de investigación institucional*.
5. Borges Torres, R. y Pérez R., R. (2012). *La profesionalización de los departamentos de dirección. El caso de las Universidades Pedagógicas*. España: Editorial Académica Española.
6. Borges Torres, R. y Pérez R., R. (2014). *La investigación educacional y el perfeccionamiento de la dirección de los departamentos docentes universitarios*. Evento Educación y Sociedad. Las Tunas, Cuba.
7. Borges Torres, R. y Pérez R., R. (2015). *La actividad científica en la dirección de la educación: clave del mejoramiento de la dirección de instituciones educacionales*. Primer Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas. Ecuador.
8. Bringas Linares, J. A. y Reyes Piña, O. (2005) *La administración educativa en la experiencia cubana*. Pedagogía 2005, La Habana, Cuba.
9. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
10. Drucker, P. F. (2004). *The Age of Social Transformation*. Recuperado de <http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm>
11. Valle Lima, A. et al. (2002). *El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico*. Informe de Investigación, La Habana: ICCP, MINED.