

El sistema de trabajo en la dirección provincial de educación de Pinar del Río. Experiencias y aportes

The system of work in the provincial direction of education pinar del río. Experiences and contributions

Autor: Dr. C. Sergio Hipólito Alonso Rodríguez. Especialista de postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del Mined y profesor de la Facultad de Superación de Cuadros "Fulgencio Oroz Gómez" de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona"

E-mail: sergio@mined.rimed.cu

Resumen:

El artículo revela el vigor y actualidad del modelo del Sistema de Trabajo creado en 1977 para las instituciones educativas del MINED, a partir de las experiencias acumuladas en su aplicación por los principales cuadros educacionales de la Provincia de Pinar del Río y los aportes que han dado a la concepción y desarrollo de sus etapas y pasos. Demuestra que el despliegue del Sistema de Trabajo no se reduce a la realización ordenada de un sistema de reuniones y que la labor cotidiana de los directivos educacionales puede convertirse en una actividad pedagógica profesional de dirección.

Palabras claves: dirección, sistema de dirección, sistema de trabajo, funcionamiento institucional.

Abstract:

This article reveals force and validity of the pattern of the Work System created in 1977, for the educational institutions of the MINED, starting from the experiences accumulated in its application by the main educational leaders of the Provincial Direction of Education of Pinar del Río, and the contributions that have given to the conception and development of its stages and steps. It demonstrates that the unfolding of the System of Work doesn't decrease to the orderly realization of a system of meetings and that the daily work of the educational managers can become a pedagogical managing activity.

Key words: direction, direction system, work system, institutional operation.

Consideraciones generales acerca de la labor de la Dirección Provincial de Educación de Pinar del Río.

La Dirección Provincial de Educación de Pinar del Río ha asumido la misión formulada por el Ministerio de Educación desde el año 2000: "[...] *dirigir científicamente —de conjunto con los organismos, organizaciones e instituciones de la sociedad— la formación integral- comunista de las actuales y nuevas generaciones, así como del personal docente*".¹

Para garantizar el cumplimiento de la misma, los cuadros educacionales de la provincia se han enfrascado en el perfeccionamiento del sistema de dirección, a partir de la aplicación consecuente del sistema de trabajo, ajustándolo a las condiciones concretas del territorio. En este empeño, han logrado perfeccionar también los restantes subsistemas que conforman el sistema de dirección institucional, hasta el punto de ofrecer la posibilidad real de materializar el lineamiento No. 34 de la política económica y social del Partido y la

1. Ministerio de Educación: *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO EDUCACIONAL*. (Edición en soporte digital). Dirección de Cuadros del Mined, La Habana, 2000, p.1.

Revolución: "Se diseñará el sistema de dirección que regirá el funcionamiento organizativo, económico y de control de las unidades presupuestadas [...]."²

Los principales cuadros educacionales del territorio asumen la definición del concepto sistema de trabajo como fue formulada desde 1997: "[...] *subsistema general del SISTEMA DE DIRECCIÓN [...] integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema*".³

Actuando consecuentemente con esta definición, han comprendido que perfeccionar el sistema de trabajo es desplegar las relaciones de subordinación en función del sistemático desarrollo de las relaciones de colaboración entre dirigentes y dirigidos, es decir, producir y reproducir las relaciones de dirección, tanto en la dirección de procesos como en el proceso de dirección.

La premisa fundamental que ha permitido a los cuadros educacionales del territorio perfeccionar el sistema de trabajo ha sido formulada por ellos mismos en los términos siguientes: "*El desarrollo simultáneo de todos los subsistemas que conforman el sistema de trabajo, de modo que en la práctica no se reduzca al despliegue ordenado solo del sistema de reuniones*".⁴ Esto significa que en la medida en que desarrollan el sistema de reuniones, despliegan también el subsistema de planificación, el de gestión, el de inspección, el de formación del personal y el de trabajo con los cuadros y reservas. La cuestión fundamental, por tanto, es analizar de qué manera conciben y despliegan el sistema de trabajo.

Los máximos cuadros educacionales pinareños reconocen que cada ciclo del sistema de trabajo se inicia con una reunión del Consejo de Dirección: principal órgano decisorio del desarrollo educacional en la provincia.

El primer aporte que brindan es el algoritmo de gestión que utiliza el Director Provincial de Educación para garantizar la efectiva preparación de la reunión del Consejo de Dirección; integrado por tres elementos:

- 1º. Pasos: Son las acciones que realiza para establecer relaciones de cooperación con los factores externos y lograr el apoyo político- administrativo al trabajo educacional.
 1. La remisión intencionada de información a los organismos, organizaciones e instituciones del territorio, relacionados con la Educación.
 2. La coordinación de acciones con: 1) las autoridades del Partido y el Gobierno en la provincia y los municipios, 2) los organismos, organizaciones e instituciones vinculados al desarrollo educacional; 3) los principales cuadros de la Universidad de Ciencias Pedagógicas, y 4) los principales cuadros de las direcciones municipales de Educación y las filiales pedagógicas.
 3. La fundamentación del trabajo a realizar y del apoyo que se requiere, ante los miembros de: 1) la reunión de coordinación de la esfera social del Comité Provincial del PCC, 2) la reunión de funcionarios de los buros municipales del Partido que atienden dicha esfera, 3) el Consejo de la Administración Provincial, 4) el Consejo de la Administración Municipal de cada territorio priorizado, 5) el Consejo de Dirección de los organismos vinculados a la Educación que en cada momento inciden sobre ella con mayor fuerza.
 4. La concepción general del desarrollo de la reunión propiamente dicha, proceso que implica: 1) la confección de la agenda de la reunión; 2) la circulación de los documentos a discutir con 72 horas de antelación; 3) el comprometimiento personal de cada miembro e invitado para garantizar su activa participación, y 4) el aseguramiento logístico al desarrollo de la reunión
- 2º. Métodos: Son las vías que utiliza en cada paso de su algoritmo de gestión, para establecer las relaciones de cooperación con los factores externos y lograr el apoyo político- administrativo al trabajo

2. Partido Comunista de Cuba: *LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIA DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN*. La Habana, 18 de abril de 2011, p. 13.

3. Alonso Rodríguez, Sergio H.: *EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba, 2002, p. 6.

4. Colectivo de autores: *ATENCIÓN A LOS OBJETIVOS PRIORIZADOS DEL MINED A PARTIR DE LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN. EXPERIENCIA DE LA PROVINCIA PINAR DEL RÍO*. En "Seminario nacional de preparación del curso escolar 2011-2012", Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2011, p. 26.

educacional. Entre ellos se destacan: 1) la comunicación constante en interacción personal; 2) la fundamentación política y científico- pedagógica; 3) la demostración directa o fáctica: basada en datos concretos y hechos reales; 4) la negociación y 5) la persuasión y el convencimiento.

- 3º. Medios: Son los recursos que esgrime en cada paso de su algoritmo de gestión, cuando desarrolla los métodos para establecer las relaciones de cooperación con los factores externos y lograr el apoyo político- administrativo al trabajo educacional. Entre los más socorridos se encuentran los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. los *Objetivos del Ministerio de Educación*, los documentos normativos y metodológicos del Mined; el *Plan anual de actividades*, los acuerdos adoptados con los órganos, organismos, organizaciones e instituciones involucradas en cada paso y la información estadística de la Dirección Provincial de Educación

El análisis de este algoritmo de gestión revela que la preparación de la reunión del Consejo de Dirección llamada a iniciar un nuevo ciclo del sistema de trabajo es una responsabilidad indelegable del Director Provincial de Educación y no se reduce a la concepción general de su desarrollo: constituye un proceso complejo que exige mucho tiempo y dedicación.

Por otra parte, la generalización teórica induce a la siguiente conclusión: el perfeccionamiento del sistema de trabajo se inicia por el subsistema de gestión, con la labor que realiza el máximo jefe —como parte del proceso de preparación de la reunión del Consejo de Dirección—, para establecer relaciones de cooperación con los factores externos y lograr el apoyo político- administrativo al trabajo educacional.

El segundo aporte que brindan se localiza en el desarrollo de esta reunión: la adopción de acuerdos trascendentes en los cuales se expresan las decisiones tomadas sobre:

- 1º. Las estrategias que se deben desplegar para garantizar el cumplimiento de los Objetivos del MINED en cada una de las direcciones principales del trabajo educacional.
- 2º. *"La proyección táctica y estratégica de la formación y cobertura del personal docente, así como de la estabilidad y preparación de los cuadros en ejercicio"*.⁵
- 3º. Los procesos sustantivos y las actividades fundamentales que se deben recoger en el Plan de trabajo mensual, para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, las decisiones tomadas al respecto y los acuerdos en los cuales se expresan.

La adopción de acuerdos trascendentes durante el desarrollo de esta reunión del Consejo de Dirección, es el aporte del cual se infieren las siguientes conclusiones:

- Para que realmente sea una reunión que abra el nuevo ciclo del sistema de trabajo, debe tomar acuerdos que trasciendan a los allí reunidos y afecten —cuando menos— a una de las Educaciones hasta el nivel de escuela. Es decir, deben ser acuerdos que precisen lo que deben priorizar durante el próximo ciclo los órganos estructurales y funcionales de la Dirección Provincial de Educación, la Universidad de Ciencias Pedagógicas, las direcciones municipales de Educación e incluso, las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas.
- Tales acuerdos, por tanto, deben trazar las pautas para desplegar todos los subsistemas, etapas y pasos que conforman el sistema de trabajo. Sólo cuando esto se logra, puede decirse que ha quedado abierto un nuevo ciclo.

Según la experiencia de los pinareños, la Comisión de Cuadros puede reunirse antes o después del Consejo de Dirección —según convenga— siempre que funcione como un órgano asesor de los cuadros principales en la toma de decisiones sobre la aplicación consecuente de la Política de Cuadros. Sus acuerdos tienen igual nivel jerárquico y tratamiento ulterior que los adoptados por el Consejo de Dirección en cada momento.

Una vez realizadas las reuniones correspondientes al Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros, a partir de los acuerdos adoptados en ellas y en función del cumplimiento de los mismos, inician el despliegue concatenado de las tres etapas del sistema de trabajo como se explica a continuación.

PRIMERA ETAPA

5 Colectivo de autores: ATENCIÓN A LOS OBJETIVOS PRIORIZADOS... Ob. cit., p. 13.

Desarrollan la primera etapa como un continuo proceso de delegación de autoridad: del Director Provincial a los subdirectores y de estos a los jefes de departamentos y funcionarios. La lógica general con que desarrollan esta etapa se sintetiza en la tabla siguiente:

PRIMERA ETAPA DEL SISTEMA DE TRABAJO (Se desarrolla como un continuo proceso de delegación de autoridad)		
PASOS	CONTENIDO	DIRIGEN
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	A partir del Plan anual de actividades, se elabora el plan de trabajo mensual y los planes individuales, todos en función de los objetivos planteados y los acuerdos tomados.	Director Provincial
COORDINACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	Entre el Director Provincial de Educación y el Rector de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Rafael M. de Mendive"	Director Provincial
	Entre los subdirectores provinciales de educación y los dirigentes de los organismos, organizaciones e instituciones del territorio.	Subdirectores provinciales
	Entre los subdirectores provinciales, los decanos y los jefes de departamentos —según corresponda— de la UCP.	
	Entre los subdirectores y jefes de departamentos de la propia Dirección Provincial de Educación.	
PREPARACIÓN PARA LA EJECUCIÓN	Sesiones de preparación centralizada a nivel provincial sobre temas necesarios y de de interés para todos.	Rector y decanos de la UCP
	Sesiones de preparación por educaciones y frentes: Departamentales, centralizadas o descentralizadas	Subdirectores y Jefes de departamentos
ORGANIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN	Organización del desarrollo de las actividades correspondientes a la segunda etapa.	Director Provincial
	Reunión metodológica del Director Provincial con los funcionarios, para que le fundamenten el trabajo a realizar en cada territorio.	

SEGUNDA ETAPA

La segunda etapa del sistema de trabajo se desarrolla como una continua investigación- acción en el nivel inmediato inferior, en la que se aplican las Ciencias de la Educación y las Ciencias Pedagógicas en el desarrollo del proceso docente educativo y el proceso de formación y superación profesional de los docentes. La lógica general con que desarrollan esta etapa se sintetiza a continuación:

SEGUNDA ETAPA DEL SISTEMA DE TRABAJO (Se desarrolla como una continua investigación- acción)		
PASOS	CONTENIDO	DIRIGEN
PRIMER PASO	Diagnóstico de la situación existente en el municipio visitado.	Subdirectores provinciales
	Preparación metodológica de los cuadros y funcionarios municipales, a partir del diagnóstico.	Metodólogos provinciales
	Preparación metodológica de los maestros y profesores de grados decisivos: 1ero, 4to, 6to, 9no y 12mo.	Metodólogos provinciales y municipales
SEGUNDO PASO	Visitas al funcionamiento de los órganos decisivos: Consejo de Dirección municipal y Comisión de Cuadros del municipio.	Director Provincial, Subdirectores, Jefes de
	Visitas al despliegue de los pasos de la primera etapa del sistema de trabajo municipal:	

	<p>Visitas que tradicionalmente distinguen la segunda etapa del sistema de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las de ayuda metodológica, realizadas por cuatro comisiones provinciales permanentes en dos momentos: 1) octubre-diciembre, 2) abril- julio. • Las inspecciones integrales, realizadas por dos comisiones provinciales, entre enero y marzo. • Las inspecciones especializadas al desarrollo de los procesos priorizados, realizadas durante todo el curso. • Visitas de control interno y/o chequeo al cumplimiento de los convenios de trabajo. 	Departamentos y metodólogos provinciales.
	Visitas al despliegue de los pasos de la tercera etapa del sistema de trabajo municipal.	
TERCER PASO	Aplicación de una metodología para evaluar la efectividad de la actividad profesional de dirección de los funcionarios y cuadros municipales, por los resultados concretos de la misma.	Metodólogos provinciales
	Análisis de la efectividad de la actividad profesional de dirección de los cuadros y funcionarios municipales.	Subdirectores provinciales
	Taller metodológico para el análisis, debate y adopción de acuerdos sobre el cumplimiento de los objetivos trazados.	Subdirectores provinciales
	Reunión de conclusiones, con la participación de los organismos y organizaciones del territorio.	Director Provincial

TERCERA ETAPA

La tercera etapa del sistema de trabajo es entendida y desarrollada como una constante búsqueda de particularidades, regularidades y tendencias, definición de problemas, determinación de las soluciones más apropiadas para los mismos y elaboración de propuestas para la toma de decisiones en la reunión del Consejo de Dirección provincial. Se lógica general se sintetiza en la siguiente tabla:

TERCERA ETAPA DEL SISTEMA DE TRABAJO (Se desarrolla como una constante elaboración de propuestas para la toma de decisiones en la reunión del Consejo de Dirección provincial)		
PASOS	CONTENIDO	DIRIGEN
CARACTERIZACIÓN DE LOS TERRITORIOS	Determinación de las particularidades, regularidades y tendencias que manifiestan los municipios visitados en cada una de las Educaciones, por los miembros de las comisiones provinciales que los visitaron.	Subdirectores provinciales
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA	Identificación de problemas y dificultades en 1) el proceso de dirección, 2) la dirección del proceso docente educativo y 3) la administración de los recursos disponibles; evaluación de la responsabilidad individual en los mismos; y diseño de las estrategias que se deben proponer al Consejo de Dirección para resolverlos. Se realiza en el marco de las reuniones de los departamentos, las comisiones de asignaturas y el comité de control.	Jefes de Dptos
ANÁLISIS DEL TRABAJO CIENTÍFICO-METODOLÓGICO	Identificación de problemas y dificultades en: 1) la labor docente metodológica y 2) la actividad científico-pedagógica; determinación de sus causas y diseño de las estrategias que se deben proponer al Consejo de Dirección para resolverlos. Se realiza en el marco de las reuniones de los departamentos y subdirecciones provinciales; las comisiones de asignaturas y el Consejo Científico Asesor	Director Provincial de Educación y Rector de la UCP

ANÁLISIS DEL TRABAJO POLÍTICO IDEOLÓGICO	Identificación de problemas y dificultades en el trabajo político- ideológico; determinación de sus causas y diseño de las estrategias que se deben proponer al Consejo de Dirección para resolverlos. Se realiza en el marco de la Reunión del Grupo de Trabajo Preventivo, la Reunión del Consejo de Atención a Menores (CAM), la Reunión del Órgano de Preparación para la Defensa y la Reunión de información, análisis y control del trabajo (RIACT)	Director Provincial
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

Como revela la dinámica de sus etapas y pasos, en Pinar del Río el sistema de trabajo no se reduce al desarrollo ordenado de un sistema de reuniones, sino que comprende además el despliegue simultáneo de los restantes subsistemas que lo conforman: el de planificación corriente, el de gestión, el de trabajo con los cuadros y reservas, el de formación del personal pedagógico y el de control y evaluación (inspección).

Es preciso significar que los principales cuadros educacionales de Pinar del Río no le dan mucha importancia a la denominación de las etapas y pasos del sistema de trabajo. Sin embargo, cuando se les pregunta cómo debieran ser identificadas en las condiciones actuales, recomiendan retomar sus primeras denominaciones:

- 1º. Análisis previo del desarrollo de la actividad profesional de dirección.
- 2º. Desarrollo de la actividad profesional de dirección en el nivel inferior.
- 3º. Análisis posterior del desarrollo de la actividad profesional de dirección.

En resumen, puede afirmarse que la Dirección Provincial de Educación de Pinar del Río no ha creado un nuevo modelo de sistema de trabajo, pero ha enriquecido todos los subsistemas, etapas y pasos del que fue creado en 1997, al ajustarlo a las condiciones concretas de la provincia.

BIBLIOGRAFÍA

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

Alonso, Rodríguez, Sergio H. GLOSARIO MÍNIMO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL. En Portal Educativo Cubano, www.cubaeduca.rimed.cu/dirección , La Habana, 2011.

Colectivo de autores: ATENCIÓN A LOS OBJETIVOS PRIORIZADOS DEL MINED A PARTIR DE LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN. EXPERIENCIA DE LA PROVINCIA PINAR DEL RÍO. En "Seminario nacional de preparación del curso escolar 2011-2012", Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2011.

Ministerio de Educación: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO EDUCACIONAL. (Edición en soporte digital). Dirección de Cuadros del Mined, La Habana, 2000.

Ministerio de Educación: RESOLUCIÓN MINISTERIAL NO. 148 / 2010. OBJETIVOS PRIORIZADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DURANTE EL CURSO ESCOLAR 2010-2011. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2010.

Ministerio de Educación: RESOLUCIÓN MINISTERIAL NO. 239 / 2010: REGLAMENTO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2010.

Partido Comunista de Cuba: LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIA DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN. La Habana, 18 de abril de 2011.