



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**Especialidad de posgrado en
Dirección de Instituciones Educativas**

Trabajo final

Título: Procedimiento para dirigir las relaciones de integración en el funcionamiento de las organizaciones de las instituciones educativas.

Autora: Lic. Ana Rosa Ricardo Puig

Holguín 2016.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TRABAJO FINAL

Título

**Procedimiento para dirigir las relaciones de integración en el
funcionamiento de las organizaciones de las instituciones educativas.**

Autor: Lic. Ana Rosa Ricardo Puig.

Tutor: Prof. Tit., Lic. Adrián Almaguer Martí, Dr. C.

HOLGUÍN: 2016

RESUMEN.

La dirección de las relaciones de integración entre las diferentes organizaciones políticas, estudiantiles, sindicales de las instituciones educativas y su constante perfeccionamiento constituye una problemática de gran interés en las actuales circunstancias. Por cuanto su investigación es el objeto fundamental del trabajo que se presenta.

El presente trabajo parte de la determinación, mediante un estudio diagnóstico realizado, de las insuficiencias existentes en la dirección *de las relaciones de integración entre las diferentes organizaciones de la institución educativa Eduardo Ruiz Magariño del municipio Cueto.*

Como vía de solución al problema profesional identificado se propone la elaboración de un *procedimiento para dirigir las relaciones de integración entre las organizaciones en las instituciones educativas, compuesto por 7 pasos que garantizan en su integralidad la dirección de las relaciones de integración.* El cual fue sometido a criterios valorativos de especialistas, los que manifestaron su consenso sobre la pertinencia y factibilidad de la propuesta.

INDICE.

	Contenido	Página
	Introducción	
	Diagnóstico	
	Fundamentos para el procedimiento	
	Las organizaciones. papel en las instituciones educativas	
	El estado cubano. Sus organizaciones.	
	El trabajo con las organizaciones de la escuela:	
	Procedimiento para dirigir las relaciones de integración entre las organizaciones en las instituciones educativas.	
	Valoración de la pertinencia y factibilidad del procedimiento	
	Conclusiones	
	Bibliografía	
	Anexos	

Introducción

Al sistema educativo cubano se le han planteado importantes retos, ante las exigencias que demanda la actualización del modelo económico en las condiciones actuales. Los lineamientos de la política del Partido y la Revolución, así como los objetivos de trabajo aprobados en la conferencia del partido constituyen la orientación fundamental para el trabajo educacional.

La Educación Primaria como eslabón básico en la formación de la nueva generación tiene un significativo papel en la materialización de la política educacional, lo que unido al contexto social en que se desarrolla, adquiere mayores complejidades al considerar el debilitamiento de los valores sociales, expresión del desarrollo cultural de la sociedad y en especial de las debilidades que en ella se manifiesta.

En la larga lucha del pueblo cubano por la independencia, la soberanía y la justicia social han surgido y se han desarrollado las organizaciones políticas y de masas, que en cada etapa jugaron un papel determinante en la organización, dirección y movilización del pueblo para alcanzar sus nobles objetivos. Fomentar y promover el sistema de valores éticos, patrióticos y morales desarrollados con la Revolución:

La dignidad nacional, la independencia y la soberanía, el amor a la Patria, a nuestros símbolos, nuestra historia, a nuestros héroes y mártires. El principio de nuestra política es que solo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución. El socialismo significa igualdad de derechos y de oportunidades para todos los ciudadanos, no igualitarismo.

En cuanto a los factores externos, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económicas financieras, energéticas, alimentarias y ambientales con mayor impacto en los países subdesarrollados. Cuba con

una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis.

La escuela como institución social que tiene el encargo de incidir en la formación de la conciencia social en los individuos que integran la sociedad cubana, juega un significativo papel en la labor educativa que en la formación de los valores revolucionarios que sustenten la actuación de principios de sus miembros. Dentro de ella le corresponde un protagonismo especial al conjunto de organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles que funcionan dentro de ella. De ahí la importancia de estas organizaciones que tienen como principal misión el trabajo político e ideológico especialmente con niños y jóvenes garantizando así la continuidad de la Revolución, que solo unidos podemos lograrlos, misión que desarrollan estas organizaciones dentro de las instituciones educativas y que hoy podemos apreciar que ha ido en decadencia el valor que se les da. Los directores como máximos responsables de la institución deben lograr la integración, funcionamiento y protagonismo de estas organizaciones.

Considerando, además, el papel de los educadores los cuales “debe ser, un activista de la política revolucionaria de nuestro Partido, un defensor de nuestra ideología, de nuestra moral, de nuestras convicciones políticas” (Castro, Fidel. 1981)

De ahí que los educadores y directivos tengan la misión como principales protagonistas de las instituciones educativas de consolidar el vínculo y coordinación entre las organizaciones de la institución que tienen implicación en la educación de las nuevas generaciones, para participar activa y sistemáticamente en el cumplimiento de las tareas de la formación de las nuevas generaciones.

A partir de la sistematización teórica realizada, la experiencia práctica de la futura especialista y los resultados del diagnóstico exploratorio realizado en el cual se aplicaron encuestas y entrevista a los jefes de las organizaciones

políticas, sindicales y pioneriles de la institución educativa (factores), se pudo constatar que existen debilidades entre las que se significan:

1. Las acciones de dirección para garantizar la adecuada coordinación entre las distintas organizaciones de la escuela no se conciben como sistema.
2. No aparecen en los planes de trabajo todas las actividades que garanticen el funcionamiento integrado de las organizaciones.
3. No se realizan sistemáticamente las acciones de coordinación de las tareas de las distintas organizaciones de la escuela. (la denominada reunión de factores)

Como consecuencia del análisis de estos resultados y la percepción práctica de la realidad se apreció la contradicción existente entre la necesidad de una dirección adecuada de las relaciones de integración de las organizaciones de la escuela y las concepciones actuales con las que se dirige el proceso de las relaciones de integración de las organizaciones de la institución educativa.

Lo que permitió identificar el siguiente **problema profesional de dirección:** Insuficiente dirección de las relaciones de integración de las organizaciones en la institución educativa Eduardo Ruiz Magariño, limita el cumplimiento de sus objetivos en la contribución al logro de su encargo social.

De ahí que se declare como **objeto:** Las relaciones de integración de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles en las instituciones educativas. Delimitándose como **campo de acción:** la dirección de las relaciones de integración de las organizaciones políticas, sindicales, estudiantiles en la escuela primaria Eduardo Ruiz Magariño.

El tema: Un procedimiento para dirigir las relaciones de integración de trabajo de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles de la institución educativas Eduardo Ruiz Magariño.

Se determinó como **objetivo:** Elaborar un procedimiento para dirigir las relaciones de integración de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles dentro de la institución educativas Eduardo Ruiz Magariño.

Para dar respuesta al objetivo de la investigación, se proponen las siguientes **preguntas científicas.**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan el funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles en la institución educativa?
2. ¿Cuál es el estado actual de la integración de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles en la escuela primaria Eduardo Ruiz Magariño?
3. ¿Qué procedimiento diseñar para dirigir las relaciones de integración de trabajo de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles dentro de la institución educativa Eduardo Ruiz Magariño.
4. ¿Qué criterios permiten valorar la pertinencia del procedimiento para dirigir las relaciones de integración de trabajo de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles dentro de la institución educativa Eduardo Ruiz Magariño.

Para dar respuesta a las preguntas científicas se trazaron las siguientes **tareas profesionales:**

1. Determinación de los fundamentos teóricos del funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles en la institución educativa.
2. Diagnóstico del nivel de integración de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles en la escuela primaria Eduardo Ruiz Magariño.
3. Elaboración de Un procedimiento para dirigir las relaciones de integración de trabajo de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles y dentro de la institución educativa Eduardo Ruiz Magariño.

4. Valoración de la pertinencia del procedimiento para dirigir las relaciones de integración de trabajo de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles dentro de la institución educativa Eduardo Ruiz Magariño.

Para la solución del problema profesional de dirección identificado se partió del diagnóstico y caracterización previa del estado actual de la integración de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles de la escuela primaria Eduardo Ruiz Magariño utilizando los siguientes **métodos:**

Métodos teóricos:

➤ **Análisis y síntesis:** Con el objetivo de interpretar la información obtenida, determinar lo esencial de la literatura consultada, documentos, testimonios y los datos obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos para extraer regularidades y arribar a conclusiones, así como en la elaboración del informe final.

➤ **Inductivo – deductivo:** Con el objetivo de interpretar los datos empíricos, así como las características y relaciones fundamentales del funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles en la escuela primaria Eduardo Ruiz Magariño.

Métodos empíricos:

➤ **Análisis de fuentes documentales y testimoniales:** estudio de actas del Consejo de Dirección, Asambleas de afiliados, Asambleas pioneriles.

Testimonios: de profesores, Trabajadores, estudiantes, militantes del PCC y UJC.

Encuestas: aplicada a los directivos, profesores, estudiantes, Trabajadores, militantes del PCC y UJC.

Observación: la observación sistemática directa y abierta del funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles dentro de la institución educativa.

La población es de 78 docentes y 442 alumnos y de ellos se tomó como muestra 30 docentes y 97 alumnos.

Estudio diagnóstico

Diagnóstico, es el proceso racional, sistemático y dinámico que se encarga a partir del manejo de información organizada y sistematizada de formular el análisis crítico y la valoración del cumplimiento de los objetivos y funciones que tiene encomendada la institución. (Especialista de la UNAM, México, en su propuesta de Metodología y elaboración del diagnóstico).

La autora asume como diagnóstico al concepto que plantea Nieves Rivero Luisa (Ma) Especialista del CDO en Santiago de Cuba, la cual refiere que diagnóstico es un proceso continuo, sistemático, ininterrumpido y dinámico porque las acciones emanadas de él no pueden ser invariables sino que han de modificarse en función de las transformaciones que se van produciendo en la realidad.

Para realizar esta investigación se parte de un diagnóstico inicial para conocer el estado actual de preparación de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles dentro de la institución educativa.

OBJETIVO:

Conocer el estado actual de las relaciones y funcionamientos de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles de la institución educativa en función del cumplimiento del encargo social de la escuela.

Criterios que se han tenido en cuenta para determinar el contenido del diagnóstico.

Considerar la misión asignada a cada organización y el papel que le corresponde en función de la necesaria unidad de acción para el cumplimiento del encargo social de la escuela.

Como contenido del diagnóstico se han establecido varios indicadores.

INDICADORES:

- 1) Conocimiento del papel que le corresponde desempeñar dentro de la institución educativa.
- 2) Conocimiento de la misión de su organización.
- 3) Nivel de organización y funcionamiento interno de las organizaciones.

- 4) Niveles de relaciones establecidas para el funcionamiento integral de la institución educativa.
- 5) Formas y vías que se utilizan para facilitar la necesaria coordinación entre todos ellos para lograr unidad de acción en el funcionamiento integral de la institución educativa.
- 6) Percepción que tienen los trabajadores y estudiantes sobre el papel de las organizaciones en el funcionamiento integral de la institución y en el cumplimiento de su misión.

Métodos

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis: Con el objetivo de interpretar la información obtenida, determinar lo esencial de la literatura consultada, documentos, y los datos obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos para extraer regularidades y arribar a conclusiones, así como en la elaboración del informe final.

Inductivo – deductivo: Con el objetivo de interpretar los datos empíricos, así como las características y relaciones de las organizaciones en el funcionamiento integral de la institución y en el cumplimiento de su misión para conformar un procedimiento que permita dirigir las relaciones de integración en el funcionamiento de las organizaciones de las instituciones educativas

Métodos Empíricos:

Estudio documental: estudio y revisión de actas del consejo de dirección, asamblea de afiliados y pioneriles.

Encuestas:

Aplicadas a los directivos, profesores, trabajadores, estudiantes militantes del PCC y la UJC. Para conocer su criterio y satisfacción por el funcionamiento

de las organizaciones políticas estudiantiles y sindicales dentro de la institución educativa.

Observación: La observación sistemática directa y abierta del funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles dentro de la institución educativa.

Población y muestra.

Población; La constituyen

78	afiliados al SNTECD.
25	militanes UJC
20	militanes PCC
442	pioneros
15	Consejo de Escuela

La muestra seleccionada es de:

20	afiliados del SNTECD
10	militanes UJC
10	militanes PCC
97	Pioneros José Martí
10	Consejo de Escuela

Análisis de los resultados por indicadores

1) Conocimiento del papel que les corresponde desempeñar a los dirigentes, dentro de la institución educativa.

Se entrevistaron 36 dirigentes de las diferentes organizaciones del centro (ver Anexo 1) con el objetivo de explorar su nivel de conocimiento sobre el papel que le corresponde desarrollar dentro de la institución educativa, mostrando desconocimiento de sus funciones, en todos los casos el funcionamiento orgánico recae en el cuadro principal de la organización lo que provoca que muchas de las actividades planificadas no se organicen correctamente y no satisfagan las expectativas de sus afiliados, el 37 % de los cuadros participan en la totalidad de las actividades desarrolladas.

2) Conocimiento de la misión de su organización

Se observa que hay confusiones en las funciones que realiza el sindicato, el 65 % de los afiliados manifiestan que no todos los dirigentes sindicales son ejemplo positivo en el modo de actuar en el orden personal y laboral.

El 53 % de los trabajadores no tiene claridad de la misión del sindicato dentro de la escuela, lo ven como la organización que cobra la cuota sindical y las MTT, manifiestan la necesidad de desarrollar acciones que contribuyan a la estimulación del trabajador.

En el caso de las organizaciones estudiantiles muestran un mayor conocimiento, constatado en las entrevistas, sin embargo no tienen claridad de la misión estatal de su organización, más bien la asocian a las actividades que realizan y sobre todo las recreativas y deportivas. Así sucede con las organizaciones juveniles.

3) Nivel de organización y funcionamiento interno de a organización

A través de la revisión de documentos (Ver Anexo 3) se pudo constatar que no aparecen en el Plan de trabajo Anual todas las actividades que garanticen el funcionamiento integrado de las organizaciones, no se concibe la reunión de factores como sistema.

Los planes de trabajos individuales no reflejan las tareas principales para la etapa y en ocasión no contemplan actividades previstas en el plan anual.

En revisión a las actas de las reuniones se comprobó que no se da un seguimiento adecuados al cumplimiento de los acuerdos alcanzando el 75 % de cumplimiento. Existe morosidad al dar respuesta a los planteamientos de pioneros y trabajadores, logrando el 40 % y 25 % de soluciones respectivamente.

4) Niveles de relaciones establecidas para el funcionamiento integral de la institución educativa.

La atención de la instancia superior a las organizaciones del centro no es efectiva solo el 25 % de los dirigentes a ese nivel visitan y se preocupan por el funcionamiento y la atención a los dirigentes de base ver ANEXO # 3.

No se les da el espacio, ni el protagonismo a estos dirigentes de base, no es efectiva la estimulación. En entrevistas realizadas se pudo apreciar que no están determinados las vías para el establecimiento de las coordinaciones necesarias que implican estos niveles de integración.

5) Formas y vías que se utilizan para facilitar la necesaria coordinación entre todos para lograr unidad de acción en el funcionamiento integral de la institución educativa.

En entrevista realizada a 15 dirigentes de las diferentes organizaciones el 54.3% consideran que las vías utilizadas para consolidar la unidad de acción de los factores del centro no han logrado este propósito, se aprecia desconocimiento de otras vías que se utilizan en la práctica donde pueden concretarse la unidad de acción, ejemplo: La planificación de tareas conjuntas.

6) Percepción que tienen los trabajadores y estudiantes sobre el papel de las organizaciones en el funcionamiento integral de la institución y el cumplimiento de su misión.

De los 97 estudiantes entrevistados el 68 % conoce el funcionamiento integral de su organización, se entrevistaron 20 trabajadores de ellos el 63 % no reconocen el papel del sindicato. Lo que evidencia que no hay un reconocimiento tácito del papel que desempeñan las organizaciones dentro de la institución educativa. Y la percepción que tienen es que cumplen funciones operativas de funcionamiento interno, pero no de su protagonismo social dentro de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO:

Hoy las relaciones de integración en el funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles de la institución educativa Eduardo Ruiz Magariño del municipio de Cueto son deficientes y se carece de estrategias diseñadas para su mejoramiento.

Fortalezas:

- Los pioneros se sienten motivados y participan en todos los procesos junto a su guía base, con interés y alegría.

- La UJC integrada por jóvenes vanguardias, activos, capacitados para desarrollar el trabajo político con independencia orgánica, con prestigio y autoridad.
- El PCC ejerce sus funciones orientando dirigiendo, controlando el trabajo político ideológico con las masas. El secretario del núcleo tiene autodeterminación, protagonismo, es ejemplo ante su colectivo, intransigente, combativo, su autoridad es consciente.

Debilidades:

- Los dirigentes de las distintas organizaciones del centro mostraron desconocimiento de sus funciones.
- En todos los casos el funcionamiento orgánico recae en el cuadro principal provocando que muchas de las actividades planificadas no se organicen correctamente y no satisfagan las expectativas de sus afiliados.
- Solo el 37 % de los cuadros participan en la totalidad de las actividades desarrolladas.
- Los trabajadores no tienen claridad de la misión del sindicato dentro de la escuela.
- No se conciben en el Plan Anual todas las actividades que garanticen el funcionamiento integrado de estas organizaciones.

FUNDAMENTOS PARA EL PROCEDIMIENTO.

LAS ORGANIZACIONES. PAPEL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las organizaciones

La teoría clásica de la organización puso especial énfasis en la estructura de la misma, es decir, en la organización formal. Estos autores consideraron como aspectos de la organización formal la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles en la organización, entre otros, temas que se tratarán con posterioridad. Estos asuntos fueron estudiados por

los autores de la teoría clásica en términos normativos y prescriptivos, orientándolos a conseguir la máxima eficiencia posible.

Desde la perspectiva de los autores clásicos la organización formal es algo rígido. Según Taylor debe basarse en la división del trabajo, y por tanto en la especialización de los obreros. Defendía una organización súper especializada. Frente a la postura de Taylor está la de Fayol y sus seguidores, que defendían que la organización debía ser lineal y centralizada, por lo que debía mantener su integridad global, su totalidad. Todos piensan que toda organización se estructura para alcanzar sus objetivos, tratando de hacerlo con el mínimo esfuerzo y maximizando el rendimiento.

En cambio, frente a lo que estos autores pensaban, hoy se concibe a la organización no como un fin, sino como el medio que permite a la institución alcanzar determinados objetivos. Esto quiere decir que se ha pasado de una postura rígida y estática a una situacional que tiene en cuenta el entorno de la organización, los objetivos de la misma, las características de sus empleados. Ello implica que cada institución tenga una organización diferente, específica.

Desde esa perspectiva lo ven Koontz y Wehrich (1994, pág. 245), quienes afirman que *“describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella”*, y continúan diciendo: *“la organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales”*.

Por su parte, Chiavenato (1999, pág. 252) considera que la función de organización consiste en *“la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”*.

La organización informal. Esta aparece cuando en una empresa existe un grupo (o varios grupos) de empleados que coinciden en actividades comunes o en los mismos lugares y que tienen una relación fuera del trabajo. Es lógico que cualquiera de los implicados acuda a los demás, dentro del trabajo, cuando deban resolver una cuestión en la que pueden ayudarse, a pesar de no tener relación jerárquica o departamental, o simplemente para comentar asuntos relacionados con la empresa. Estamos ante un grupo informal.

Aparte de estas razones, que se podrían denominar como *intereses comunes* de un grupo de personas, existen otros factores que ayudan a la presencia de grupos informales. Estos son: la interacción provocada por la propia organización, la fluctuación del personal dentro de la empresa y los periodos de descanso en el trabajo.

Históricamente, las primeras observaciones acerca de la existencia de una organización informal surgen como consecuencia del experimento de Hawthorne, coordinado por Mayo e iniciado en 1927 en la fábrica de la Western Electric Company de Chicago. En él se verificó que los trabajadores se veían afectados por causas psicológicas. Es entonces cuando se comienza a pensar que el comportamiento de las personas en sus trabajos no podía comprenderse bien si no se consideraba la organización informal de los grupos (en el caso del experimento, de los grupos sometidos a él), y las relaciones existentes entre dichos grupos informales y toda la empresa.

Una consecuencia de que las organizaciones la formen personas, es que dentro de ellas surgen relaciones que no figuran en los organigramas: amistades y/o enemistades, favoritismos, grupos homogéneos y antagónicos. Los patrones de relaciones de estos individuos difieren en el tipo, contenidos y duración. Todo ello pone de manifiesto que la organización social de una empresa no tiene porqué identificarse con su organigrama.

Chiavenato (1999, pág. 165) define a la organización informal como “*el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos*

humanos de una organización". Según el mismo autor la organización informal presenta las siguientes características:

- *Relaciones de cohesión y antagonismo*, que surgen como consecuencia de la simpatía o antipatía existente entre ciertas personas.
- *Estatus* independiente a su posición en el organigrama.
- *Colaboración espontánea* entre los miembros de los grupos de la organización informal. Esta energía debe ser canalizada a favor de la empresa.
- *Posibilidad de oposición a la organización formal* cuando la dirección no propicia unas buenas relaciones con el personal.
- *Patrones de relaciones y actitudes* que son aceptados por los empleados y que pueden reflejar los intereses del grupo.
- *Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales*, lo que quiere decir que estos pueden cambiar sus integrantes cuando alguno de ellos cambia de nivel funcional o cuando llegan nuevos compañeros.
- *La organización informal trasciende a la organización formal* ya que escapa de los límites del organigrama e incluso del lugar y hora de trabajo.
- *Estándares de desempeño en los grupos informales* que no siempre se corresponden con los establecidos desde la administración.

Concluimos afirmando, con Pérez Gorostegui (1997, pág. 38), que la organización informal *"no puede ser planificada ni estructurada, por lo tanto lo único que se puede hacer es conocerla tan bien como se pueda y, en la medida de lo posible, tratar de que funcione a favor de la organización"*.

Como conclusión de este análisis sobre los fundamentos de la organización se asume como **ORGANIZACIÓN**: sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.

EL ESTADO CUBANO. SUS ORGANIZACIONES.

“Cuba es un Estado socialista de trabajadores, independiente y soberano, organizado con todos y para el bien de todos, como república unitaria y democrática, para el disfrute de la libertad política, la justicia social, el bienestar individual y colectivo y la solidaridad humana”.¹ Y este principio que encabeza la Carta Magna, se materializa ante todo en el ejercicio del poder político en la sociedad cubana, como demuestra la práctica histórica.

“El Estado socialista cubano reconoce y estimula a las organizaciones de masas y sociales, surgidas en el proceso histórico de las luchas de nuestro pueblo, que agrupan en su seno a distintos sectores de la población, representan sus intereses específicos y los incorporan a las tareas de la edificación, consolidación y defensa de la sociedad socialista”.²

El sistema cubano en particular se fundamenta en la acción conjunta y coordinada del Partido Comunista, los Órganos del Poder Popular, la Unión de Jóvenes Comunistas y las organizaciones de masas y sociales, muy especialmente la Central de Trabajadores de Cuba y los sindicatos. Se conforma así un sistema de instituciones que participan todas, - cada una desde su posición, con sus funciones, atribuciones y responsabilidades- , en la dirección de la sociedad. Y a partir de ello, se vinculan las instituciones directamente y vinculan a los ciudadanos que las integran, con la gestión específica de conducción social que realiza el Estado.³

¹ Artículo 1 de la Constitución de la República de Cuba.

² Artículo 7 de la Constitución de la República de Cuba.

³ *García Brigos, Jesús* Los órganos del Poder Popular: Forma de organización del Estado socialista cubano. *Instituto de Filosofía Ministerio de Ciencia y Tecnología Grupo de Ciencia Política Universidad de la Habana*

En las instituciones educativas cubanas como instituciones sociales funcionan las organizaciones de base que representan a las distintas organizaciones políticas, sindicales, estudiantiles y sociales de la sociedad.

Organización de Pioneros José Martí

La historia de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM), comienza cuando en 1931, surge la Liga de Pioneros de Cuba (LPC), treinta años después, el 4 de abril de 1961, se funda la Unión de Pioneros Rebeldes (UPR). Transcurrido un años la organización se convierte en la Unión de Pioneros de Cuba (UPC) y no es hasta 1977 en el Tercer Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, que se determina convertirla en Organización de Pioneros José Martí, extendiéndose desde los primeros grados, hasta los niños y niñas de secundaria básica, produciéndose grandes cambios en su estructura y funcionamiento.

Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media

Durante la Reunión Nacional de Educación de la Unión de Jóvenes Comunistas, celebrada entre el 4 y el 6 de diciembre de 1970 se acordó la creación de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, (FEEM). Para ello se tuvo en cuenta las experiencias de trabajo acumuladas a lo largo de la existencia de la UES (Unión de Estudiantes Secundarios) y las BEJAE, (Brigadas Estudiantiles José Antonio Echevarría). La nueva organización, surgió como parte del proceso de fortalecimiento de las organizaciones de masas, con el fin de revitalizar el movimiento estudiantil en la enseñanza media.

Federación Estudiantil Universitaria

La Federación Estudiantil Universitaria (FEU), fundada el 20 de diciembre de 1922, por el líder estudiantil asesinado en México por órdenes de Machado el 10 de enero de 1929, Julio Antonio Mella, es

la organización que agrupa a los estudiantes universitarios cubanos. La organización que representa los intereses, y hace valer los derechos ya ganados del estudiantado. Tiene entre sus objetivos agrupar a todos los estudiantes universitarios en torno a la Revolución Cubana y a su continuidad; promueve el perfeccionamiento del nivel y el rigor docente; y hace de la Extensión Universitaria la vía más importante para llevar el deporte, la cultura y el pensamiento intelectual, a la sociedad.

Unión de Jóvenes Comunistas

La Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) fue fundada el 4 de Abril de 1962 y es la organización política de la juventud cubana. El ingreso a ella es de carácter voluntario y selectivo. Su objetivo principal está en la continua preparación cultural, política e ideológica de nuestros jóvenes en función de seguir consolidando las conquistas de nuestra Revolución, así como la formación integral y multifacética de las nuevas generaciones, por lo que nuestras actividades están dirigidas a toda la población joven del país.

Partido Comunista de Cuba (PCC)

El Partido Comunista de Cuba se nutre de la vanguardia organizada de la clase obrera. Organiza y orienta los esfuerzos comunes hacia los altos fines de la construcción del socialismo. Es la continuación del Primer Partido Marxista fundado en 1925, por Mella y Baliño.

“El Partido Comunista de Cuba, martiano y marxista-leninista, vanguardia organizada de la nación cubana, es la fuerza dirigente superior de la sociedad y del Estado, que organiza y orienta los esfuerzos comunes hacia los altos fines de la construcción del socialismo y el avance hacia la sociedad comunista”⁴.

⁴ Artículo 5 de la Constitución d la República de Cuba

Unión de Jóvenes Comunistas (UJC)

Organización de avanzada de la juventud, cantera y reserva combativa del PCC. Tiene la responsabilidad de formar en sus filas a los jóvenes; trabaja con las organizaciones de masas juveniles, y con los niños a través de la Unión de Pioneros de Cuba, para contribuir a la educación de las nuevas generaciones como constructores conscientes del socialismo.

Central de Trabajadores de Cuba (CTC)

Organización sindical de la clase obrera que agrupa en sus filas una fuerza potencial con millones de trabajadores afiliados, hombres y mujeres. Está formada por los sindicatos que agrupan los trabajadores de las diferentes ramas de la economía, los servicios y la administración pública. En el caso de la educación sus trabajadores se agrupan en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte. (SNTECD)

La existencia de estas organizaciones esta refrendado por la Constitución República de Cuba, en la que se plantea:

Artículo 7. - El Estado socialista cubano reconoce y estimula a las organizaciones de masas y sociales, surgidas en el proceso histórico de las luchas de nuestro pueblo, que agrupan en su seno a distintos sectores de la población, representan sus intereses específicos y los incorporan a las tareas de la edificación, consolidación y defensa de la sociedad socialista.

Artículo 22. - El Estado reconoce la propiedad de las organizaciones políticas, de masas y sociales sobre los bienes destinados al cumplimiento de sus fines.

Artículo 39. i) el Estado promueve la participación de los ciudadanos a través de las organizaciones de masas y sociales del país en la realización de su política educacional y cultural.

Artículo 54. Las organizaciones de masas y sociales disponen de todas las facilidades para el desenvolvimiento de dichas actividades en las que sus miembros gozan de la más amplia libertad de palabra y opinión, basadas en el derecho irrestricto a la iniciativa y a la crítica.

El trabajo con las organizaciones de la escuela:

Para el cumplimiento del encargo social de la escuela, la Formación Integral es un proceso de preparación del estudiante para el futuro, en particular de preparación en su profesión, que es dirigido y que deviene en el propio proceso autodirigido, en dependencia de las características que tomen las relaciones esenciales que se establecen entre estudiantes, grupo escolar y sus organizaciones y los profesores.

En este sentido, tienen un papel relevante las Organizaciones Estudiantiles que fundamentalmente promueven los procesos sociopolíticos. Estos abarcan todas las esferas de actuación grupal, en un determinado tiempo y espacio de la vida del estudiante y se expresa como aquellas actividades y acciones de carácter sociopolítico en las que participan los estudiantes, las que les permiten formar y manifestar sus principales compromisos con el proyecto social socialista en la construcción de la sociedad y que promueve la formación de una conciencia altamente política en la actuación del estudiante.⁵

La actividad de los directores escolares tiene como contenido esencial lograr la cohesión e integración de las organizaciones de la escuela (políticas, sindical y estudiantiles), a partir del contenido funcional que se deriva de la misión de cada una de esas organizaciones, en función del desarrollo de los procesos escolares que garantizan el cumplimiento de la misión de la institución escolar. De particular importancia resulta la gestión del director en

⁵ Clara O. Suárez Rodríguez., María del Toro Sánchez., Martha Vinent Méndez. PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES EN EL ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO DEL AÑO EN LA BRIGADA UNIVERSITARIA. Universidad de Oriente. Revista Pedagogía Universitaria Vol. 8 No. 4 2003

el logro de dicha integración para el desarrollo de la labor educativa y en el trabajo con las organizaciones estudiantiles, mediante la coordinación con las estructuras que estas tienen establecidas.

Considerando como COHESIÓN: la Fuerza del deseo que sienten los integrantes de un grupo por permanecer dentro de él, y el compromiso de estos con el grupo (Glosario del proyecto Maritza).

En la Educación se dirige científicamente cuando las decisiones que se toman en el proceso antes referido, permiten “atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección” y --en la misma medida, en la misma proporción y con idéntica intensidad--, atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización dirigida”.

Conjugar los intereses individuales, colectivos y sociales para asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación al entorno. Supone el desarrollo de algún nivel de apertura educacional a la sociedad, es decir, algún grado de relación, vinculación o integración con la comunidad y/o las instituciones, organizaciones y organismos sociales.

Las relaciones de integración se concretan en la puesta en práctica de las vías y formas de comunicación que garanticen la interrelación entre las distintas organizaciones de la institución educativa y sus miembros en función del cumplimiento de un objetivo común.

La dirección de las relaciones de integración: es el proceso de planificación, organización, ejecución y control de las vías y formas de comunicación que garanticen la interrelación entre las distintas organizaciones de la institución educativa y sus miembros en función del cumplimiento de un objetivo común.

PROCEDIMIENTO PARA DIRIGIR LAS RELACIONES DE INTEGRACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

La elaboración de los procedimientos se enmarca dentro de las concepciones de la gestión por procesos, la cual ha ganado muchos seguidores en los momentos actuales.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.⁶

Entre las definiciones de proceso se destacan:

Es el conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

“Un *proceso* se puede definir como un conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, entre otras...) y actividades (productivas, de servicios, de dirección), interrelacionadas en una secuencia lineal o no lineal, de *fases* e *interfases*, que transforman o actúan, según *objetivos* deliberados, sobre los elementos o sujetos que constituyen sus *entradas*, para obtener determinadas *salidas* que responden a su propósito esencial. Se concibe que todo proceso incluya una *realimentación* que lo ajusta en función de las

⁶ MALDONADO, JOSÉ ÁNGEL 2011. GESTIÓN DE PROCESOS

salidas que debe lograr. La dimensión del proceso guarda dependencia con el *plano de análisis* adoptado, pero en todos los casos ha de precisarse su *inicio y final*.” (González Méndez, Laredo, 2006)

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Los procedimientos tienen como intención describir la forma de realizar una actividad, más que las operaciones específicas, de un trabajo en particular, por esta razón las recomendaciones de técnicas que presentará la propuesta que se hace estarán puestas a discreción de aquellos que aplicarán en otra ocasión este procedimiento. El procedimiento se limita a describir los aspectos generales de cómo son procesadas todas las tareas que permiten alcanzar el objetivo para el cual se diseñó.

El estilo de redacción es un elemento importante para hacer un procedimiento de fácil lectura, de modo que debe:

- ser tan cortos como sea posible
- eliminarse la ambigüedad.
- usarse explicaciones cortas.
- usarse un estilo activo.

Hoy en día nadie duda de la "gestión por procesos" como una excelente herramienta más de mejora en las organizaciones.

PREMISAS GENERALES

Asumir como Dirección Educacional la definición ofrecida por el Dr. C. José A. Bringas. “La dirección educacional es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas; las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución y las vías para

institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes”.

Considerar que la Actividad Profesional de Dirección (APD) Se distingue por el marcado carácter educativo con que desarrolla el PROCESO DE DIRECCIÓN y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los subordinados; actividad que se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno. (Alonso, S., 2006)

Asumir que la *actividad profesional de dirección de los directores escolares* se refiere al conjunto de funciones y roles de contenido político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y administrativo que estos desarrollan, para asegurar la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales del contexto escolar y comunitario, en aras de lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la escuela. Dicha actividad se concreta en la dirección de los recursos humanos docentes y no docentes a su cargo y de los procesos en que estos son protagonistas. Valiente et al (2013).

Considerar como procedimiento el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

Alcance del procedimiento:

Como herramienta de carácter metodológico es aplicable al proceso de dirección escolar. Puede ser contextualizado a la actividad de otros directivos y funcionarios que desempeñen labores de dirección en las instituciones educativas. En su empleo, las principales limitaciones pudieran estar relacionadas con la preparación que posean los directivos para ejecutar secuencialmente los pasos y acciones que forman parte de su contenido, y con la no previsión de alternativas para el ajuste ante situaciones coyunturales.

Responsables de su aplicación

La aplicación del procedimiento es responsabilidad de los directores de las instituciones educativas y demás cuadros y funcionarios encargados de la orientación a las instituciones educativas. Las direcciones de las educaciones encargada con la atención al nivel educativo en la estructura municipal de educación, ha de ser responsable de la supervisión (control, asesoramiento y evaluación) de la aplicación del procedimiento, con lo que debe favorecer la reducción del impacto de las limitaciones principales que pueden aparecer en su empleo.

Marco temporal

El marco temporal para su aplicación es variable, estará en dependencia del programa que se elabore, puede realizarse en un mes y/o durante el curso.

PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO.

1. Diagnóstico
2. Diseñar la estrategia de atención, definir los métodos para ejecutarlo.
3. Declarar los escenarios de confluencia e interrelación
4. Establecer las vías de interrelación
5. Establecer las formas de coordinación
6. Establecer los medios de control
7. Definir las formas de evaluación de los niveles de las relaciones de integración.



1. Diagnóstico

En este paso es importante que el director como principal representante del estado y el gobierno en la institución educativa conozca la misión de cada una de las organizaciones que funcionan en la escuela, su estructura y funcionamiento interno, alcance de sus escenarios de actuación, características de sus líderes

2. Diseñar la estrategia de atención, definir los métodos para ejecutarlo.

Cada director de una institución educativa debe conjuntamente con su colectivo de dirección diseñar la estrategia a seguir para la atención a las organizaciones de la escuela y los métodos o el método que va a utilizar. Para ello se recomienda utilizar como referencia los epígrafes: 3.4 ¿Cómo unir a los factores? Pág.17. 3.15. La emulación estudiantil: un poderoso medio de movilización de las masas. Pág.28. y 3.19. Un método de dirección: la implicación educativa. Pág.34. Del libro Anécdotas y experiencias de un director. Del autor Dr. C. Adrian Almaguer Martí 2015. (En soporte digital)

Una forma que realza el papel de la organización y reafirma su identidad y compromiso es estimulado que el lugar que ocupa en los niveles superiores de atención sea destacado.

3. Declarar los escenarios de confluencia e interrelación

Definir los espacios donde van confluír por su presencia, en actividades políticas, docentes, culturales y/o recreativas. Lo que exige de una orientación adecuada sobre su participación, aspecto que debe hacerse a través de la solicitud de cooperación y apoyo para su realización.

4. Establecer las vías de interrelación

Las vías de interrelación son las actividades en la que van confluír las influencias de la actividad de las distintas organizaciones. Pueden ser docentes, extradocente o comunitaria, destacando el papel del desempeño individual a partir del principio de que la mejor integración de un sistema se logra a partir de que cada cual cumpla la misión asignada.

Aquí resulta muy importante tener consciencia de los resultados de procesos y/o procesos claves: calidad de las clases, labor educativa.

5. Establecer las formas de coordinación

La coordinación es una función de dirección esencial, que en la práctica directiva se enmarca dentro de la organización como función general de dirección, aunque originalmente se enunció como una función. De ahí que el director necesite establecer las coordinaciones necesarias para la realización de las diferentes actividades de la escuela, para ello una condición imprescindible es dominar la política organizacional del estado cubano, donde en la Constitución, en su Artículo 5 hace alusión.

Por tal motivo el PCC, es el que preside la coordinación entre las organizaciones y el director como principal representante del Estado y el gobierno, convoca al esfuerzo mancomunado de todos en cumplimiento de la misión estatal de la escuela. Para ello puede utilizar diferentes formas: despachos, intercambios informales, reunión de factores. Esta última forma

es una de más institucionalizada actualmente, por lo que se convierte en una actividad formal que se concibe en el plan de la institución educativa.

6. Establecer los medios de control

El control operativo, el control social juega un papel fundamental a través del método de destacar lo positivo. Facilitar su independencia y precisar puntos esenciales de su dependencia ética social.

7. Definir las formas de evaluación de los niveles de las relaciones de integración.

Entre las principales formas de evaluación que se pueden realizar en este paso están las rendiciones de cuentas y valoraciones colectivas que deben propiciarse en las instituciones educativas, para convertirlas en un instrumento de mejora continua.

VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PROPUESTO.

Para llevar a cabo la valoración del **procedimiento metodológico** propuesto se realizó una consulta a especialistas, considerando la pertinencia y factibilidad del procedimiento. Para ello se escogieron 12 especialistas (Anexo 5). Estos fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Experiencia como docentes
- Experiencia en cargos de dirección de instituciones educativas.
- Nivel conocimientos sobre las concepciones actuales de la dirección.

Los especialistas consultados tienen un promedio 14 años de experiencia como docentes y 8,3 años como directivos de instituciones educativas.

La totalidad de los especialistas revisaron la propuesta del procedimiento metodológico y emitieron sus criterios, juicios y valoraciones al respecto, para ello tuvieron en cuenta los pasos propuestos en el mismo para lograr una dirección efectiva de las relaciones de integración de las organizaciones de la escuela.

Además se aplicó una encuesta (ver anexo) a 18 directivos y docentes de la escuela cuyos resultados se exponen a continuación.

1. Pertinencia

De forma general los especialistas coinciden en expresar que el procedimiento propuesto es pertinente, en tanto esta en correspondencia con los objetivos propuestos y constituye una guía para el desarrollo de la dirección de las relaciones de integración entre las organizaciones de la escuela. Aporta los aspectos a tener en cuenta asumiendo el enfoque funcional de la dirección, desde la planificación hasta la evaluación, teniendo como centro la estrategia que se diseñe para lograr el funcionamiento armónico e integrado de las organizaciones de la escuela.

Los encuestados otorgaron la mayor valoración al criterio referido a la utilidad práctica donde el 94 % lo consideran como muy pertinentes. Otro criterio que recibió una alta valoración fue el referido a la correspondencia con los objetivos donde el 88 % lo evaluó de muy pertinente. El resto de los indicadores fueron evaluados como muy pertinente en un % superior al 77, excepto el referido a su implementación, donde un 55 % lo considera muy pertinente.

Los criterios enunciados fueron:

- Las especialistas plantean que el procedimiento está bien diseñado y su estructura es correcta, tiene un carácter sistémico que propician las relaciones de integración entre todos los factores.
- Es un aporte que tiene gran significación en la vinculación de las diferentes organizaciones.
- Sus pasos se pueden aplicar sistemáticamente y resulta de gran importancia.
- Metodológico contiene la explicación de cómo desarrollar cada uno de los pasos del procedimiento.

- Favorece la posibilidad de la utilización de las potencialidades de las organizaciones para la demostración de las actividades, la exposición de sus experiencias y la influencia en la labor educativa.
- Favorece la dirección institucional ya que fortalece el papel de apoyo y cohesión de las organizaciones en la escuela.
- Contribuye a perfeccionar la labor de las organizaciones y constituye una necesidad debido al, papel que le corresponde a la escuela como centro más importante de la comunidad.
- Al analizar los datos de la encuesta es evidente la resistencia al cambio, donde todos los indicadores los consideran muy pertinentes, sin embargo algunos evidencian dudas a las posibilidades de implementarlo.

También emitieron varias sugerencias, entre las que se destacan:

- Pudiera valorarse en contenido específico del paso tres y cuatro, porque por su formulación pudieran unirse.
- En el paso dos es importante lograr el compromiso de los factores, por lo que hay que tener en cuenta acciones con carácter motivador.
- En paso 5 se sugiere que se consideren otras formas de coordinación como son las reuniones de los miembros de las perspectivas organizaciones, escenario donde se pueden tomar acuerdo de apoyo a las actividades que le corresponde desarrollar.
- En el paso 6 referido a las vías de control es importante destacar el papel del consejo de dirección en el control y aseguramiento a todas las actividades planificadas.

3. Factibilidad

La totalidad de los consultados consideran que es factible para introducir en la práctica, no sólo en las instituciones educativas de la educación primaria sino en otras educaciones.

En los resultados de la encuesta en relación con este aspecto se evidencia un alto consenso en la posibilidad de aplicarlo, en todos los casos el % es superior al 95 los que lo consideran de muy alta su factibilidad.

Las opiniones se centran en:

- El procedimiento metodológico es de fácil comprensión y utilización por parte de los directivos de la escuela primaria para fomentar las necesarias relaciones de integración entre las organizaciones.
- Propone el sistema de acciones (pasos) que resultan muy prácticos en su aplicación operativa.

4. Otros criterios.

- Es un medio que permite perfeccionar el trabajo de la escuela.
- Contribuye al desarrollo de la labor educativa.
- Se considera las relaciones de integración entre las organizaciones como elemento clave para el éxito de la escuela.

CONCLUSIONES.

La realización del estudio diagnóstico realizado para conocer el estado actual de la dirección de las relaciones de integración de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles de la institución educativa, permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de este proceso, las que se utilizaron como referencia fundamentales para la elaboración del resultado práctico propuesto en este trabajo final: el procedimiento para dirigir las relaciones de integración de las organizaciones de la escuela.

La sistematización teórica y práctica de la bibliografía consultada, así como las contribuciones realizadas por otros autores en trabajos afines con la temática, la dirección de las relaciones de integración de las organizaciones de la escuela y el papel de apoyo y cohesión que estas deben desempeñar en contribución al cumplimiento de los objetivos y misión de la escuela. Permitted sintetizar las premisas teóricas principales, que permitieron establecer la estructura y contenido del procedimiento propuesto.

El procedimiento para dirigir las relaciones de integración de las organizaciones de la escuela. Tiene como objetivo: ofrecer una herramienta metodológica al director de la escuela que le permita integrar los esfuerzos de su colectivo de trabajadores y estudiantes representados en el funcionamiento de sus organizaciones, para mejorar el proceso directivo. Para ello resulta decisivo tener en cuenta el contexto, la comunidad donde está enclavada la escuela y aprovechar todas las oportunidades que esta brinda para consolidar una relación de integración plena, donde la escuela ocupe un lugar predominante.

Al valorar la pertinencia y factibilidad del procedimiento para dirigir las relaciones de integración de las organizaciones de la escuela, a través de un taller de socialización y la consulta con un grupos de especialistas (docentes y directivos con amplia experiencia) permitió corroborar el alto consenso de los participantes en que el procedimiento propuesto resulta pertinente y

factible para su aplicación en el contexto de la escuela primaria, lo que incidirá positivamente en los resultados integrales de la institución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez de Zayas, Carlos (1999) La escuela en la vida. La Habana. Editorial Educación y desarrollo, Cuba.
2. Armas de, N. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Curso 85. Congreso Internacional Pedagogía 2003. Bartsch, H. (1990). La dirección científica de la dirección estatal. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
3. Aguilar, E. (2009). *Procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial / aplicación en la Empresa de acopio, beneficio y torcido del tabaco Holguín*. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Centro de estudios de Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas. UHo. "Oscar Lucero Moya, Holguín.
4. Almaguer, A. (2008). La evaluación de la dirección del cambio educativo en los institutos preuniversitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "José de La Luz y Caballero", Holguín.
5. Almaguer, A (2015) Anécdotas y experiencias de un director. Libro en soporte digital.
6. Alonso, S. (2002). El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana.
7. Álvarez, F. (2010). *Perfeccionamiento docente e identidad profesional*. Escuela de Educación. Universidad Alberto Hurtado, Chile. Disponible en: <http://mt.educarchile.cl>. Consultado en 25 de septiembre de 2013.
8. Alonso Delgado Sofía Mabel (2006) Las **organizaciones de niños, jóvenes y estudiantes cubanos**. Pág. Digital de Radio Rebelde. La Habana Cuba.
9. Armas, N. de & Valle, A. D. (2011). *Resultados científicos en la investigación educativa*. La Habana: Pueblo y Educación.

10. Bermúdez, R. (2002). *Dinámica de grupo en educación su facilitación*. Editorial: Pueblo y Educación. La Habana.
11. Carnero, M., Bermúdez, R. & Rodríguez, R. (2011). *El proceso de diagnóstico del estudiante. Su concepción para la educación técnica y profesional*. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana: Sello editor EDUCACIÓN CUBANA.
12. Castellanos, D., Castellanos, B., & LLivina, M. (2002). *Aprender y enseñar en la escuela*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
13. Concepción, M. R. & Rodríguez, F. (2005). *Rol del profesor y sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje*. Holguín: Ediciones Holguín.
14. Cubillas Quintana, F. (2004). *Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Félix Varela Morales. Santa Clara, Cuba.
15. Clara o. Suárez Rodríguez., (2003) María del Toro Sánchez., Martha Vinent Méndez. *Papel de las organizaciones estudiantiles en el establecimiento del proyecto educativo del año en la brigada universitaria*. Universidad de Oriente. Revista Pedagogía Universitaria Vol. 8 No. 4 .
16. *García Brugos, Jesús (2009) Los órganos del Poder Popular: Forma de organización del Estado socialista cubano. Instituto de Filosofía Ministerio de Ciencia y Tecnología Grupo de Ciencia Política Universidad de la Habana*
17. De Sousa, M. (2005). *Una propuesta de Modelo de Gestión Democrático-Participativa para el Centro Federal de Educación Tecnológica de Maranhão*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP, La Habana.

18. De Souza, A. (2006). *Cultura Organizacional*. Disponible en: <http://www.hr.rrhh.net>. Consultado el 11 de marzo del 2012.
19. Doimeadios, R. (2010). *La Evaluación de la dirección estratégica de las instituciones escolares*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.
20. Gallardo, R. M. (2011). *Procedimiento para la evaluación de la gestión de proveedores. El caso de la Empresa de Servicentros CUPET Holguín*. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección de Empresas. Centro de estudios de Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas. UHo. “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
21. García, L, et al. (2014). *Proceso de perfeccionamiento del sistema educacional desde su concepción teórico metodológica. Estado actual y perspectivas*. ICCP. La Habana.
22. González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Material Docente. Centro de estudios de gestión Centro de Estudios de la Economía Cubana. UH. La Habana.
23. Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación. Fundación Chile. Santiago de Chile.
24. Manzano, R. (2000). *La figura central del trabajo de dirección: El Director*. Ciudad de la Habana. (Material mimeografiado).
25. Martínez, M. (2012). *La dirección escolar centrada en lo pedagógico, clave para mejorar la calidad de la educación*. Disponible en: <http://mt.educarchile.cl>. Consultado el 21 de diciembre del 2012.
26. Muguercia, P. M. et al. (1986). *Teoría general de la dirección socialista*. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
27. Murillo, J. (2012). *La dirección escolar en Chile: una visión en el contexto de América Latina*. En: Weinstein, José y Muñoz, Gonzalo: Editores. ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?, Editado por Centro

de Innovación en Educación de Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

28. Ministerio De Educación. (2010) Seminario Nacional de preparación del Curso escolar 2010-2011. Ciudad de La Habana. Mayo 2010.

29. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1975a). Primer congreso del Partido Comunista de Cuba. Tesis y Resolución sobre Política Educacional. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editorial Política, Ciudad de la Habana.

30. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1975). Primer congreso del Partido Comunista de Cuba. Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editorial Política, Ciudad de la Habana.

31. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1986). Segundo congreso, 1980. Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editorial Política, Ciudad de la Habana.

32. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1986). Tercer congreso, 1986. Informe Central. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editorial Política, Ciudad de la Habana.

33. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2011). Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana. (En formato digital)

34. Tedesco, J. C. (2012). *Los desafíos de la educación básica en el siglo XXI. Revista Iberoamericana de Educación.* Disponible en: <http://www.rieoei.org/>. Consultado el 28 de octubre de 2012.

35. Valiente, P. (2005b). *Política y dirección educacional.* Departamento

de Dirección Científica Educacional ISP “José de la Luz y Caballero”, Holguín. (Documento en soporte digital).

36. Valiente, P. (2005c). *Una propuesta de caracterización de la Política Educacional de la Revolución Cubana en su evolución histórica*. Ponencia presentada en el evento internacional Búsqueda Investigativa sobre la realidad educativa cubana: Estados Unidos – Cuba. Holguín.

37. Valle, A. D. & García, G. (2007). *Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Pueblo y

38. Valle, A. (2011). *Modelo para obtener un modelo. Resultados científicos en la investigación educativa*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Cuba.

39. Velázquez, N., Valiente, P & Lorenzo, R. (2014). *Preparación y desempeño de los directores escolares en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación. Vol. V, No. 3, Julio-Septiembre de 2014. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/Didascalía/index>.

40. Jesús García Brigos (2011) Los órganos del Poder Popular: Forma de organización del Estado socialista cubano. Instituto de Filosofía Universidad de la Habana.

41. Las organizaciones políticas y de masas. (2014) Realizado por UEB Servicios Web [CITMATEL](#)

42. Las relaciones entre grupos de la organización (2013) Monografía. COM

43. Sistema Político Cubano. (2014) Tomado de Ecurrred.

ANEXOS.

Anexo: # 1

Guía para la entrevista a dirigentes de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles del centro

Compañeros, estamos realizando un estudio diagnóstico sobre el estado actual del trabajo de las relaciones y funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles del centro, con el objetivo de identificar nuestras principales fortalezas y debilidades que nos permitan mejorar el cumplimiento del encargo social de la escuela. Sus opiniones nos resultarán muy valiosas, por lo que agradecemos de antemano su disposición a ofrecernos sus criterios.

- 1) ¿Qué es para usted el trabajo político ideológico?

- 2) ¿Cuál es el objetivo del trabajo político ideológico con niños y jóvenes?

- 3) ¿Pudiera usted mencionar las actividades de la organización u organizaciones a las que pertenece en las que ha participado este mes?

- 4) ¿Las actividades desarrolladas satisfacen sus expectativas?

- 5) ¿Cómo evalúa usted la organización del trabajo de las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles en la escuela?

- 6) ¿Qué usted sugeriría para mejorar el trabajo de estas organizaciones en el centro?

- 7) Desea agregar algo más

Muchas gracias.

Anexo: # 2

Encuesta

Compañeras: Sus opiniones nos resultaran de mucha utilidad, para perfeccionar I la dirección de relaciones de integración entre las organizaciones de la escuela, por lo que le agradecemos de antemano su colaboración

- 1) Organizaciones de la escuela a las que pertenece: PCC__ UJC__
SNTEC__ FEEM__ OPJM__ Consejo de escuela__
- 2) ¿Qué papel considera usted deben desempeñar estas organizaciones en la escuela?(responda al dorso)
- 3) ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento de la organización en función del cumplimiento de los objetivos de la escuela?

No.	Organizaciones	Muy buena	Buena	Regular	Mala
1	UJC				
2	Sindicato				
3	OPJM				
4	Consejo de escuela				

- 4) ¿Cómo evalúa usted el nivel de relaciones de integración de la organización en función del cumplimiento de los objetivos de la escuela?

No.	Organizaciones	Muy buena	Buena	Regular	Mala
1	UJC				
2	Sindicato				
3	OPJM				
4	Consejo de escuela				

- 5) ¿Qué sugerencia haría usted para mejorar el nivel de relaciones e integración de las organizaciones en función del cumplimiento de los objetivos de la escuela?

Anexo: # 3

GUÍA PARA LA REVISIÓN DE DOCUMENTOS:

Aspectos a tener en cuenta al revisar los documentos siguientes:

PLAN DE TRABAJO ANUAL (cómo se reflejan en este las tareas de la organización)

- 1) Se consignan en el plan anual las tareas de las organizaciones.
- 2) Las acciones de coordinación entre los factores de la institución educativa forma parte del sistema de trabajo de la escuela
- 3) Las actividades concebidas reflejan que son resultados del diagnóstico realizado.
- 4) Las actividades están en correspondencia con las funciones asignadas a cada organización.
- 5) Están planificadas actividades para asegurar el trabajo.

PLAN DE TRABAJO MENSUAL

- 1) Las actividades concebidas reflejan de manera concreta el cumplimiento de la misión de cada organización.
- 2) Se precisan las tareas de aseguramiento para cumplir las actividades planificadas.
- 3) Se precisan los responsables adecuadamente

PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL DEL DIRECTOR.

1. Se priorizan las actividades de coordinación con los organismos.
2. Se consignan tareas para apoyar las actividades de las organizaciones.

ACTAS DE SUS REUNIONES:

- 1) ¿Cómo se analizan los resultados del trabajo de la gestión de las organizaciones?
- 2) ¿Se adoptan acuerdos en función del apoyo que deben brindar las organización

- 3) ¿Cómo se implementan los acuerdos adoptados en correspondencia con la misión de cada organización?
- 4) Valorar cómo se cumple el carácter de sistema del trabajo, a partir de tomar un acuerdo del consejo de dirección y verificar el tratamiento que se le da?

Anexo: # 4

ENCUESTA PARA VALORAR LA PERTINENCIA Y FACTIBILIDAD DEL PROCEDIMIENTO.

Compañeros (as):

Estamos valorando los resultados del procedimiento metodológico elaborado, el cual usted ha conocido en su práctica directiva. Agradecemos su colaboración. Muchas Gracias.

I. Datos Generales:

Cargo: _____

Título académico _____

Años de experiencia como docente: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Años de experiencia en dirección: _____

A continuación emita su criterio evaluativo de cada una de los indicadores que se señalan para evaluar la pertinencia del procedimiento propuesto, utilizando las siguientes categorías: Muy pertinente (MP), Bastante pertinente (BP), Pertinente (P), Poco pertinente (PP), No pertinente (NP). Marque una equis(x) debajo de la categoría que refleje su opinión.

	INDICADORES					
	Sobre su estructura					
	Sobre su importancia					
	El cumplimiento satisfactorio de los objetivos					
	Sobre su implementación					
	Utilidad práctica					
	Correspondencia con las necesidades actuales					

Sobre la posibilidad de ser aplicada evalúe utilizando las siguientes categorías de 5 a 1 considerando 5 como muy alta y el 1 como baja

Aspectos					
Posibilidad de ser aplicada					
Evalué las posibles razones:					
Es de fácil comprensión					
Es sencillo					
Es práctico					
Responde a las necesidades					
Se adecua al contexto					
No exige recursos adicionales					

