



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 la planificación
del trabajo en la escuela primaria.**

Autora: Lic. Anisley García Donny

Holguín 2016.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

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

ESPECIALIDAD DE POSTGRADO EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

TRABAJO FINAL

**Título: Procedimiento para la planificación del trabajo
en la escuela primaria.**

Autora: Lic. Anisley García Donny

Tutor: Prof. Aux. Lic. José Javier del Toro Prada. M.Sc.

Holguín 2016.

DEDICATORIA

A nuestra Revolución, a nuestro líder histórico por permitirme superarme profesionalmente cada día y depositar en nosotros una vez más su confianza.

AGRADECIMIENTOS

... A mis padres, a mi compañero Roiler y demás familia por su apoyo, comprensión y estar siempre al tanto de lo que necesitaba.

... En especial al profesor Adrián Almaguer Martí, coordinador de la especialidad, por la ayuda incondicional, entrega sin límites y dedicación, en mí momentos tan especiales para la investigación.

... A Luis Díaz Ávila por el abnegado apoyo en el cumplimiento de las tareas profesionales.

... A los profesores de la especialidad por su profesionalidad, sencillez y con ello contribuir a mi crecimiento como ser humano y como profesional.

... A todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron durante toda la especialidad y la realización del trabajo final.

A todos, sin distinción: GRACIAS

RESUMEN.

La dirección del proceso de planificación en las instituciones educativas y su constante perfeccionamiento constituye una problemática de gran interés en las actuales circunstancias. Por cuanto su investigación constituye 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 del proceso de planificación en las escuelas primarias del Consejo Popular de Guamuta del municipio de Cueto.

Como vía de solución al problema profesional identificado se propone la elaboración de un *procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del trabajo general en la escuela primaria, compuesto por 7 pasos que garantizan su integralidad y concreción práctica.* El cual fue sometido a criterios valorativos de especialistas, los que manifestaron su consenso sobre la pertinencia y factibilidad de la propuesta.

Índice.

No.	contenido	Página
1	Introducción	
2	Fundamentos teóricos que sustentan la planificación como función general de la escuela.	
2.1	Dirección	
2.2	Especificidades de la Dirección educacional	
2.3	La planificación y dirección de la planificación	
3	Diagnóstico sobre estado actual de la planificación en la escuela primaria	
4	Procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del trabajo general en la escuela primaria	
5	Valoración de la pertinencia y factibilidad del procedimiento	
	Conclusiones	
	Bibliografía	
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

La planificación ha constituido siempre una preocupación y ocupación de los cuadros y dirigentes en todos los niveles de dirección. Constituye un proceso y a la vez un acto complejo que requiere de la utilización de conceptos, métodos y estilo de trabajo que facilita el funcionamiento de los órganos de dirección y las entidades para implementar correctamente el sistema de trabajo.

La planificación es y será siempre de gran actualidad y novedad. En Cuba con el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y con los propósitos de la dirección del país de actualizar el modelo económico y social a través de los lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido la planificación desempeña un papel de primer orden, para lograrlo el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz ha corroborado esta idea al plantear: " Hoy más que nunca tenemos que ser excelentes planificadores, meditar y valorar cada acción que realicemos, con una visión abarcadora de qué vamos a hacer y cómo lo haremos para lograr los objetivos propuestos(...)" {Castro,2010}

La planificación en el Ministerio de Educación constituye un desafío actual para lograr la integralidad en la implementación de la Instrucción 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para hacerlo cumplir en los diferentes niveles de dirección de la actividad educacional donde se trabaja en aras de lograr la integración de los planes anuales, mensuales e individual, quede una correcta planificación y su cumplimiento será el éxito que se tendrá en cada objetivo de trabajo en los Lineamientos de la Política, Económica del Partido y la Revolución.

Precisamente el lineamiento número1 establece que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y debe transformarse en un aspecto metodológico, organizativo y de control.

En los últimos años en Cuba la planificación se ha tratado de perfeccionar en los distintos niveles directivos desde el nivel central hasta cada institución, en especial la Instrucción 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y Ministros que ha facilitado el cumplimiento de ese propósito.

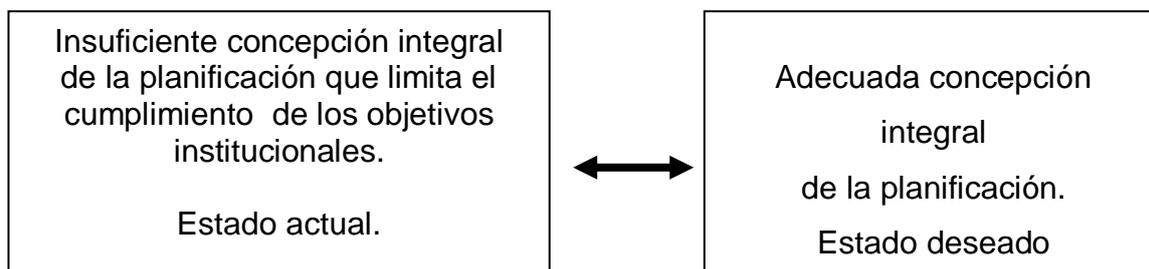
Además ha sido una constante preocupación del Ministerio de Educación la capacitación de los cuadros en todos los niveles. En el 2012 se abordó el tema en el Seminario Nacional, se retomó en el 2013 y actualmente en el Seminario preparatorio 2014_ 2015 se trató el sistema de trabajo.

A pesar de todo lo orientado en las diferentes visitas realizadas a las escuelas primarias del consejo popular “Guamuta” del municipio de Cueto se han detectado las siguientes insuficiencias en el proceso de planificación del trabajo:

- Es insuficiente la preparación de los directivos de las instituciones educativas acerca de cómo determinar las áreas de resultados clave, objetivos, procesos sustantivos y los indicadores de medidas de acuerdo con su contexto.
- No siempre existe correspondencia entre las actividades del plan anual y las de los planes mensuales e individual.
- No existe la adecuada correspondencia entre las tareas principales y las actividades que se planifican.

- La planificación no responde en algunos casos al cumplimiento de funciones y atribuciones definidas en la política educacional para el director escolar, tales como el asesoramiento a los docentes, el control de los recursos materiales asignados a su institución.
- Desde la planificación individual no se da el adecuado seguimiento a los acuerdos de indicaciones de los niveles superiores lo que trae consigo incumplimientos.
- Es insuficiente la participación de los directivos y docentes en la elaboración del plan anual.

Como se puede observar existe una contradicción entre el estado actual de la planificación en el centro y el estado deseado.



A pesar de los avances en la implementación de la planificación todavía no se ha producido el cambio deseado en el modo de actuar de los cuadros, ya que es insuficiente el dominio teórico y práctico de las funciones del ciclo directivo: planificación, organización, control y evaluación al no asegurarse las tareas en el plan de actividades como una concepción piramidal de la planificación, por lo que no existe una adecuada correspondencia entre las tareas principales que se planifican, además de no responder al cumplimiento de las funciones y atribuciones definidas por los cuadros.

Tales insuficiencias nos permiten identificar el siguiente **problema profesional de dirección** ¿Cómo contribuir al mejoramiento del proceso de planificación del trabajo general en la escuelas del consejo popular de Guamuta”?

De ahí se declara como **objeto**: proceso de planificación en la escuela primaria.

Se determinó como **objetivo** del trabajo: elaborar un procedimiento para el mejoramiento del proceso de planificación del trabajo general en la escuelas del consejo popular de Guamuta.

Delimitándose como **campo de acción** : La dirección del proceso de planificación en la escuela primaria.

Para dar cumplimiento el objetivo del trabajo la autora propone las siguientes

Tareas profesionales :

1. Sistematización de los fundamentos teóricos que sustentan la planificación como función general de la dirección y como proceso específico en la dirección de las escuelas primarias
2. Diagnóstico del estado actual del proceso de planificación del trabajo general en las escuelas del consejo popular de Guamuta.
3. Elaboración del procedimiento, estableciendo los componentes que lo conforman para llevar a cabo el proceso de planificación del trabajo general en las escuelas del consejo popular de Guamuta.
4. Valoración de la pertinencia y factibilidad del procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del trabajo general en las escuelas del consejo popular de Guamuta.

Población y muestra

La población y muestra está integrada por 4 Directoras y 5 Jefas de Ciclos de las escuelas del Consejo Popular de Guamuta pertenecientes al Plan Turquino del municipio de Cueto.

Para la solución del problema profesional de dirección identificado se partió del diagnóstico y la caracterización previa del estado actual de la planificación de las escuelas primarias del consejo popular de Guamuta, donde la autora utilizó varios métodos en los que se destacan los teóricos como son:

Análisis _ Síntesis: Se utilizará para analizar y llegar a conclusiones sobre el proceso de planificación, las concepciones teóricas acerca del mismo para fundamentar el trabajo.

Modelación: Para diseñar el procedimiento para la elaboración de la planificación general de la escuela.

Inducción _ Deducción: A partir de los análisis de los diferentes planes de trabajo, encontrar las regularidades y definiciones para su posterior perfeccionamiento.

Métodos empíricos.

Revisión de documentos: En el diagnóstico del estado actual del problema y las consultas de las indicaciones de la dirección del país y el ministerio.

Entrevistas y Encuestas: Se aplicaron a maestros, cuadros y directivos para determinar las insuficiencias y limitaciones en la planificación.

La observación: Para recoger información acerca del objeto de estudio.

Métodos Estadísticos_ Matemáticos:

En la recolección, organización y procesamiento de la información adquirida para los métodos empíricos, se utilizarán tablas y cálculo porcentual.

El aporte práctico: De la presente investigación lo constituye un procedimiento para el mejoramiento del proceso de planificación de la escuela que se concreta en los planes de trabajo anual, mensual e individual de la escuela primaria.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA PLANIFICACIÓN COMO FUNCIÓN GENERAL DE LA ESCUELA.

Para establecer los fundamentos necesarios que permitan sustentar la elaboración del procedimiento para la planificación del trabajo general de la escuela, resulta necesario partir del análisis de las categorías fundamentales como son: Dirección, Dirección Educacional, Planificación y Dirección de la planificación.

2.1 DIRECCIÓN.

Muchos han sido los autores que han definido el concepto dirección entre ellos se destacan los siguientes:

La dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad.|| (Omarov, A. M. , 1977)

"La dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas."(Assmán, G. 1977)

Se identifica la dirección como el proceso de encausar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido.|| (Yáñez González, Eugenio, 1985)

—La influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección (colectivos humanos y medios materiales) con el fin de lograr los objetivos propuestos con el máximo efecto económico y social...|| (Hernández Cotón, Silvio y otros, 1986)

—La dirección es la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye.|| (Muguerzia, P. M. Y otros, 1986)

"Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".(Stoner , J., 1989)

"El arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas" (Parker Follet, Mary , 1996).

Al analizar las definiciones de dirección esta autora asume la definición de (Muguerzia 19869, por considerarla mas adecuada para los fines de esta investigación, ya que contiene rasgos esenciales como: influencia consciente, alcanzar determinados objetivos, conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos. Que le dan un carácter más genérico.

El concepto dirección educacional, referido también por algunos autores como administración educativa, es un concepto limitado del concepto Dirección como

concepto más general. Sobre el cual se han dado algunas definiciones entre las que se destacan:

La administración educativa se analiza como un sistema de conocimientos educación de las nuevas generaciones: su realización requiere del estudio integral de la actividad de la escuela.

La administración educativa es la actividad del director y su colectivo de dirección en la aplicación consciente y creadora de las leyes y principios de la administración social, y de los logros de la Pedagogía de avanzada, para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad a la escuela y sus resultados.

La administración educativa es la disciplina pedagógica que estudia el proceso de administración de la escuela y que debe verse desde dos puntos de vista: como actividad laboral y social (interacción consciente y sistemática que establece el director y sus dirigentes subordinados con su colectivo laboral, de educandos y con la comunidad, orientada al logro de los objetivos propuestos) y como ciencia de la administración (sistema de conocimientos científico teóricos y modos de actuación que guían a la directora y sus dirigentes subordinados en la consecución de los objetivos de la escuela y le sirven de base a la práctica de la administración escolar). (Manzano)

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.(Bringas, José A., 2000)

"Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada"(Cassasus J. 1998)

"Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea" (Cassasus J. 1998) todo esto en el ámbito educacional.

—Dirección educacional en un sentido amplio, es la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional (...) en un sentido más estrecho es el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.|| (Valle Lima, Alberto, 2000)

En la educación dirigir científicamente significa tomar decisiones acertadas —a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas— que permitan:

1. Atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección.

2. Atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización dirigida.

(Alonso Rodríguez, Sergio, 2002)

De estas definiciones se asume la definición dada por. (Bringas, José A., 2000) al considerarla más pertinente por su nivel de adecuación a las realidades educativas de la escuela, al destacar el papel social de la escuela, por evidenciar un enfoque estratégico al referir la previsualización. Por enunciar el carácter participativo que tiene que tener la dirección cuando declara formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución. Además un elemento muy significativo para nuestro trabajo es la declaración que hace cuando refiere... las vías para institucionalizar los cambios

producidos en la formación integral de los participantes, de ahí que la labor educativa es centro del proceso de dirección.

2.2 ESPECIFICIDADES DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL

Al considerar la dirección como proceso general que incluye entre sus funciones generales a la planificación, resulta muy importante considerar las especificidades de la **Dirección Educativa**, que Sergio Alonso en su tesis la detalló:

- 1- En Educación todo descansa sobre factores humanos: la "materia prima" son personas, los "medios de producción" son personas y todos los "procesos que se realizan" tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales.
- 2- La dirección educativa es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres.
- 3- Todo el personal que en labora profesionalmente en la Educación dirige y es dirigido, es decir, funge a la vez como sujeto y objeto de dirección.

No existe una línea divisoria en la estructura del sistema entre dirigentes y DIRIGIDOS. Como consecuencia, el más importante dirigente del sector, que es el docente --porque dirige lo esencial, el proceso docente-educativo--, resulta ser el más dirigido.

- 4- El producto de un trabajo de mala calidad en la Educación, no puede ser echado a la basura ni "reprocesado", sino que se convierte en una carga social.
- 5- No existe un mando sin dirección, pero en cambio, abunda en el sector la dirección sin comportar mando. Ejemplos elocuentes de ello son, el cargo de maestro o profesor, la responsabilidad de secretario docente, el puesto de metodólogo o asesor; dotados todos de funciones directivas, sin mando de tipo jerárquico o funcional.

2.3 PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

Es una necesidad del Estado Cubano planificar racionalmente el trabajo en todas las instancias, con vistas a lograr la organización y cohesión que permita avanzar en el desempeño eficiente de las funciones que a cada cual le corresponde.

Concebir la planificación como un sistema integral y lo suficientemente flexible, dadas las características y complejidades del trabajo de cada nivel de dirección y los constantes cambios que se producen en el ámbito nacional e internacional.

La planificación constituye una herramienta que facilita la organización del trabajo para el funcionamiento de las distintas entidades y estructuras organizativas de los diferentes niveles de dirección y exige la participación de todos para armonizar y lograr cumplir lo planteado por el Partido, el Estado y el Gobierno a las diferentes esferas.

La planificación requiere el empleo de iniciativas para enfrentar con éxito las complejas tareas que se presentan, así como llevar a cabo la utilización racional y adecuada de los recursos y el tiempo.

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. ..¹.

“La diferencia fundamental entre el ser humano y el resto de los organismos vivos radica en que el primero tiene la capacidad de proyectar en su mente de

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificacion>

manera organizada lo que pretende hacer y lograr. Planifica sus acciones con un fin predeterminado en correspondencia con las condiciones propias y del entorno”.² La planificación se ha analizado y conceptualizado como una fase imprescindible de la actividad humana y como un proceso inherente a la evolución de la sociedad. Entre sus funciones prima la de equilibrar los recursos disponibles con las necesidades a satisfacer y la forma en que se distribuyen, además de quienes se benefician, al corresponderse con el sistema socioeconómico en que se desempeña. Conceptualmente, el proceso de planificación se ha interpretado de muchas maneras dependiendo de la época, las condiciones socioeconómicas y su lugar de origen. La historia del desarrollo de la planificación como proceso es extensa. Algunos autores señalan que comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así esta se ocupa de lo que se tiene que hacer y de cómo se va a hacer. Obviamente, la planificación, concebida de esa manera, se circunscribe a una forma específica, bajo el contexto de un sistema de relaciones productivas en que el destino final no necesariamente ha de estar orientado hacia la elevación de la justicia y el bienestar social, equitativamente distribuidos. Otros, al acercarse a una definición de planificación socialista, consideran la posibilidad de concebirla como una visión de futuro que posee como componentes una evaluación de la situación actual, su proyección

² La planificación Publicado el 24 enero, 2016 • 17:30 por Redacción Nacional
Hugo Pons*

dinámica y el diseño de un imaginado porvenir, en el que se inserta el proceso de control sistemático, periódico y permanente, que permite comprobar el ejercicio de la actividad y la evaluación del resultado, en función de priorizar el grado de satisfacción de las necesidades sociales. La planificación no es solamente un modelo, como proceso significa actuar acorde con las circunstancias ordenadamente, estructurar: qué va primero, cuál es el alcance de una medida, cuáles son sus consecuencias, en qué momento puede entrar una medida y cuándo ha de esperar. “En una economía socialista la planificación tiene objetivos mucho más amplios. Ya no se trata de la simple regulación del ciclo económico, sino de determinar una estrategia de desarrollo económico y social y llevarla a cabo mediante la programación del nivel de actividad y el establecimiento de las proporciones fundamentales de la economía”.³

Son numerosas las definiciones que se tienen del concepto de planificación a continuación citaremos algunos de ellos:

- “.. es la preparación de un curso predeterminado de acción y es en la práctica inevitable” (Gerald Cohen)
- “...Decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. La planeación salva el vacío que existe entre el lugar donde nos encontramos y el lugar donde deseamos llegar.” (Harold Koontz)

³ Ver más: La planificación <http://www.trabajadores.cu/20160124/la-planificacion/>

- “... el adecuado establecimiento de los objetivos y la determinación de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlos con la mayor eficiencia económica”. (Fernando M. Portuondo)
- “Planificar es algo así como intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior.” (Orlando Carnota)
- “La planificación es un proyecto de lo que debe realizarse para alcanzar metas valederas y valiosas” (Roger A. Kaufman)
- “Conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas y medios, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización.” (Ernesto Schiefelbein)
- Planeación: La misma comprende la definición previa de los propósitos (misión), de los objetivos a lograr (metas) , la previsión de las estrategias (imagen de lo que se desea sea la organización a través de un sistema de objetivos y políticas), políticas (enunciados generales que guían el pensamiento o acción en la toma de decisiones), procedimientos (alternativas o variantes, guía de acción, secuencia cronológica de acciones a seguir), reglas operativas, presupuestos, medios y métodos para su ejecución y núcleo responsables de su cumplimiento. Abarca todas las actividades y tiene como objetivo general, orientar la acción de todos los elementos que intervienen en la consecución de una actividad determinada. Para ello debe establecerse previamente: lo que debe lograrse, cuándo debe lograrse, cómo debe lograrse, con qué debe lograrse y quiénes son los responsables de que se logre.” (Esther María Pino Guzmán, 1997)

- “Planeación: Planear es la primera y más importante función de la dirección y constituye el punto de partida del ciclo de dirección. En su esencia presupone la necesidad de plantear los objetivos, la misión y la estrategia de la organización. (Alberto Valle Lima, 2000, 2007)”
- La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas. (Fernando Fernández Viñas y Natalia García Luna, 2001)
- “La planificación es un proceso de anticipación, que se fundamenta en las demandas que se presentan a la organización (productos, servicios, etc.), como parte del sistema social.(...) Incluye la selección de objetivos -y de las estrategias, políticas, programas y procedimientos- ya sea para toda la empresa o para cualquier parte organizada de ella. La planificación es, por supuesto, una toma de decisiones...” (Administración Universitaria, CEPES)
- “Planificación: Estudio y análisis que se hacen para llegar a determinar las normas a seguir en todo plan o proyecto de una obra importante con el fin de lograr el máximo de resultados. Como función de dirección permite determinar de antemano el camino a seguir con el establecimiento de objetivos, metas, programas, determinación de medios y plazos para alcanzar las metas alcanzadas. Abarca la necesidad de definir los propósitos y objetivos de una organización con antelación, así como los medios y métodos para alcanzarlos, en un tiempo determinado, en función de las posiciones futuras deseables y

potencialmente alcanzables a los cuales queremos llevar el sistema. En el desarrollo de la actividad de planear se hace necesario establecer los objetivos como categoría rectora, en ella se expresan los fines que se deben lograr. Es necesario que en este proceso se consideren las deficiencias que se han presentado en el trabajo de la institución, las barreras que se pueden presentar, así como las potencialidades que posee la institución para llevar adelante el trabajo en la nueva etapa que se avecina, de ahí que se tengan en cuenta: el Estado Deseado y el Estado Actual a partir de un diagnóstico confiable, en el que se integre toda la valoración de la institución, las que deben dar origen a un sistema de acciones que permitan arribar al cambio. El proceso de Planificación presupone conocer y dominar los documentos que regulan y norman los aspectos más generales del trabajo de la escuela y que expresan la política educacional para un período determinado y la capacidad de adecuarlos al nivel de la estructura de que se trate, considerando todos los aspectos ya mencionados. De este modo se debe tomar conciencia de la necesidad de trazar políticas claras.- en la que se tomen decisiones sobre los asuntos prioritarios que se suceden.”

(Diccionario Cubano de Términos de Dirección, ISP Camagüey)

Las definiciones anteriores tienen elementos comunes:

- La planificación no es solamente una disciplina es también un proceso que se realiza a nivel individual, grupal, empresarial e institucional.
- Coinciden en tener visión la representación mental o imagen _ objetiva de un futuro deseable y posible.

- Se orienta a cambios y resultados.
- Participación e intervención de diferentes actos sociales.

La autora considera que la definición dada por.” (Fernando M. Portuondo) que plantea: la planificación es el adecuado establecimiento de los objetivos y la determinación de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlos con la mayor eficiencia económica. Se ajusta a los fines de este trabajo porque precisamente al planificar el trabajo de una escuela se sigue el algoritmo que esta definición plantea.

Después de este análisis podemos plantear que la planificación como proceso requiere de una dirección, a cuyo desarrollo le resulta aplicable las mismas funciones que implica la dirección, aunque parezca redundante la planificación hay que planificar su realización, hay que organizarla, ejecutarla, controlarla y evaluarla. De ahí que una definición operativa que podemos plantear es que la dirección de la planificación es la aplicación de las funciones generales de la dirección al proceso de desarrollo que implica en sí una de ellas: la planificación.

3. DIAGNÓSTICO SOBRE ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA.

Para realizar esta investigación se parte de un diagnóstico inicial para conocer el estado actual de la planificación general en la escuela primaria.

OBJETIVO: Caracterizar el estado actual de la planificación en las escuelas primarias del Consejo Popular de Guamuta.

Para el cumplimiento de este objetivo se definió como contenido los indicadores siguientes:

1. Conocimiento sobre la planificación como función general de dirección.

2. Conocimiento de las políticas establecidas sobre la planificación.
3. Formas y vías utilizadas en la escuela para elaborar los documentos de planificación.
4. Pertinencia de los planes elaborados con los documentos de la política educacional que los rigen.
5. Correspondencia de la planificación con el diagnóstico institucional.
6. Cumplimiento de la planificación en la escuela.

MÉTODOS

Para realizar el diagnóstico se emplearon la encuesta a jefes de ciclos y directores, así como la revisión de documentos, para conocer el estado de la planificación, el dominio de los documentos y la calidad de lo planificado. Entrevistas a directivos y docentes para conocer cómo se realiza el proceso de planificación en la escuela.

La observación de actividades desarrolladas para comprobar el cumplimiento de sus objetivos y la correspondencia con lo planificado.

Análisis de los resultados por indicadores:

1. Conocimiento de las políticas establecidas sobre la planificación como función general de dirección.

Para la investigación se interactuó con cuatro directores y cinco jefes de ciclos del Plan Turquino para un total de nueve, de ellos cuatro demostraron pleno conocimiento sobre la planificación como función general de dirección teniendo presente el plan anual, la Instrucción 1 del 2011, los lineamientos de la política del PCC para un pobre 44,4%, solo los cuatro directores que

representa el 44,4% de muestra seleccionada tienen pleno dominio de los documentos de planificación y mantienen una participación activa en la planificación de la escuela.

2. Conocimiento de las políticas establecidas sobre la planificación.

Para el análisis de este indicador se realizó la entrevista a cuatro directores, cinco jefes de ciclos y seis docentes, para un total de quince y demostraron dominio y conocimiento de las políticas establecidas sobre la planificación doce para un 80%, lo que certifica que en este sentido se está ganando en claridad y conocimiento.

3. Formas y vías utilizadas en la escuela para elaborar los documentos de planificación.

Para el análisis del criterio los miembros de la estructura de dirección (9), cinco (55,5%) manifestaron que la escuela parte del balance del resultado del trabajo y los objetivos priorizados que declara el MINED, el cual se realiza mensual y al final de cada etapa, se toma como antecedente los partes de cumplimientos. A partir de estos elementos se definen las prioridades del mes donde se tendrán en cuenta los resultados de las visitas recibidas, así como las orientaciones emanadas del organismo superior. Los cuatro restantes no poseen dominio de las formas y vías utilizadas en la escuela para elaborar los documentos de planificación

4. Pertinencia de los planes elaborados con los documentos de la política educacional que los rigen.

Los planes se elaboran teniendo en cuenta los principales documentos normativos que rigen la política educacional los que se encuentran: los

objetivos del MINED (área de resultado clave, las resoluciones ministeriales que responden a la política educacional como la 200-14,186-14, 357-15, así como otras resoluciones). Solo dos directores e igual cantidad de jefes de ciclos para un 44,4% están de acuerdo con que los planes elaborados de las escuelas primarias se realizan con oportunidad.

5. Correspondencia de la planificación con el diagnóstico institucional.

La planificación tiene como sustento y punto de partida el diagnóstico de la escuela primaria para el cual se elabora, teniendo en cuenta que para garantizar el cumplimiento efectivo de la política educacional y los objetivos previstos por el MINED, debemos partir de la identificación de los problemas y las causas que lo generan para poder definir las tareas principales que han de dar respuestas a nuestra aspiraciones y el cumplimiento de las tareas trazadas. En este criterio se entrevistaron quince personas entre docentes y estructura de dirección de las escuelas primarias, de ellos cinco manifiestan que para la planificación se tiene en cuenta el diagnóstico para un escaso 33,3%, lo que demuestra que no existe correspondencia entre los resultados del mismo con la planificación de las escuelas.

6. Cumplimiento de la planificación en la escuela.

La planificación de la escuela primaria es un sistema que se organiza a partir del plan anual que constituye el documento rector donde se plasma todas las tareas en correspondencia con los objetivos, teniendo en cuenta estas aspiraciones se llevan al plan mensual a partir de la identificaciones de las tareas principales a ejecutar en el mes concebidas como sistema, este plan se caracteriza por la determinación de acciones que constituyen aseguramientos

para el cumplimiento efectivo del mismo. Citamos como ejemplo: en el plan anual las acciones de trabajo metodológico emanadas de nuestro banco de problemas están expresadas como tareas principales: el tratamiento a la producción textual, cuando lo llevamos a la planificación del mes se expresan de manera clara las formas de organización del trabajo metodológico a realizar en la RM 200-14. La planificación individual es la que garantiza la materialización en la práctica de todas las tareas planificadas para el mes por lo que serán distribuidas en correspondencia con las funciones que cumplen los cuadros, funcionarios y docentes dentro de la escuela. Este plan se desarrolla teniendo en cuenta los tres momentos del ciclo directivo y concluye con un análisis cuantitativo y cualitativo de su cumplimiento que se conoce como parte de cumplimiento del plan de trabajo individual. El director de la escuela elabora un parte de cumplimiento del plan de trabajo del mes y se valora como un punto del Consejo de Dirección y es sustento y punto de partida para la planificación del mes siguiente. En este aspecto se interactuó con nueve miembros de las estructuras de dirección (4 directores y 5 jefes de ciclos) de ellos siete para un 77,7% manifiestan que la planificación de las escuelas es un sistema dinámico por lo que no siempre se le da cumplimiento al 100% de las tareas planificadas y esto es debido a la cantidad de tareas extraplan que se originan por afectaciones de visitas del organismo superior, dos manifiestan que les afectan el factor tiempo para un 22,2%, esto demuestra que no se tiene en cuenta el diagnóstico, los resultados del balance de trabajo del mes y que no existe correspondencia en la planificación desde el Plan Anual hasta la planificación individual de los dirigentes de las escuelas.

Conclusiones del diagnóstico.

FORTALEZAS

- Todos los directivos tienen conformados sus planes individuales.
- Se generan tareas de aseguramiento para el cumplimiento de las tareas planificadas.
- En los Órganos de Dirección y Técnicos son analizados los resultados de la planificación de las escuelas y se adoptan los acuerdos funcionales para dar solución en caso de incumplimiento de alguna tarea.

DEBILIDADES

- Falta coherencia entre el plan anual, mensual e individual debido a que no se proponen actividades para dar tratamiento a aquellos aspectos que constituyen una dificultad en la institución como resultado de las visitas realizadas por metodólogos y funcionarios de la Dirección Municipal de Educación.
- Insuficiente dominio de los documentos de planificación por parte de los directivos de las escuelas.
 - Poco dominio de las formas y vías a utilizar en las escuelas para elaborar los documentos de planificación.
- No siempre se planifica con oportunidad teniendo en cuenta el diagnóstico y los resultados del balance de trabajo correspondiente al mes o la etapa.
- No siempre se les da cumplimiento a las tareas planificadas en los documentos destinados para ello.
- No se logra una plena participación de los directivos y docentes en el proceso de planificación.

4. PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO GENERAL EN LA ESCUELA PRIMARIA.

La contextualización del proceso de planificación de objetivos y actividades en los diferentes niveles de dirección, aporta ideas para la comprensión de que sin planificación pensada, organizada, coherente y utilizada como confiable instrumento de dirección y control, será imposible el funcionamiento estable del Sistema Nacional de Educación. En la planificación tienen los cuadros una herramienta eficaz para la orientación y conducción del proceso pedagógico, un recurso para la organización y la exigencia de los cumplimientos, una contribución invaluable para lograr integración y propiciar una clara definición

de las tareas en los planes de trabajo mensuales e individuales con el aseguramiento imprescindible, basadas en la interrelación de los objetivos y las actividades encaminadas a cumplirlos con los recursos materiales y financieros correspondientes.

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.⁴

Entre las definiciones de proceso se destacan:

Proceso 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.

⁴ MALDONADO, JOSÉ ÁNGEL 2011. GESTIÓN DE PROCESOS

“Un *proceso* se puede definir como un conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.) y actividades (productivas, de servicios, de dirección, etc.), 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 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 como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Los procedimientos tienen como intención de 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 es muy importante la utilización de la "gestión por procesos" como una herramienta que propicia la mejora en el funcionamiento de las organizaciones.

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.

Corroborar como limitación actual la declarada por (Velázquez Fombellida 2014) en su tesis donde plantea: "no se ofrecen alternativas metodológicas acerca de cómo alcanzar la integración de los procesos que concurren para la direcciónen función de alcanzar la mayor efectividad en la actividad profesional de dirección".

La planificación de trabajo a realizar a partir del Plan de Trabajo Anual, entendido como un documento único, en el que se precisan los procesos y actividades a realizar para cumplir los objetivos planteados y los recursos materiales, humanos y financieros que se dispondrá para ello y del cual se derivan consecuentemente, los planes mensuales y los planes individuales. Ello permite lograr la debida correspondencia entre los objetivos proyectados, los procesos y actividades a desarrollar para garantizar el cumplimiento de los mismos y los recursos materiales y financieros disponibles para ello.

El proceso de elaboración de los planes mensuales y los individuales constituyen el marco ideal para discutir, proyectar y concretar una continua delegación de autoridad del director escolar a sus subordinados, lo que ofrece

la posibilidad de precisar a cada uno de ellos en que actividades del plan de trabajo jugaran un papel protagónico, así como los procesos y actividades cuya coordinación, conducción, control y evaluación quedan bajo su responsabilidad personal. La planificación del trabajo a realizar no termina en el marco de la reunión, sino que continúan con la coordinación de las actividades a realizar.

La coordinación es una condición básica para lograr la unidad y coherencia de las acciones a desarrollar, sustentadas en todos los casos en procedimientos que permitan el desarrollo de capacidades y habilidades profesionales, el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos a partir de la diversificación del sistema de atención al diagnóstico de la estructura y el cumplimiento con el menor costo de los objetivos.

Premisas para la aplicación eficiente de la planificación del trabajo en la escuela primaria.

1. La comunicación sistemática del Director Municipal con los directores escolares.
2. La constante coordinación del trabajo entre el Director Municipal, los subdirectores municipales, jefes de departamentos, metodólogos integrales con los directores escolares y viceversa.
3. El trabajo en conjunto de la Dirección Municipal de Educación en la planificación, ejecución y control de la superación de los directores escolares con diversos temas con énfasis sobre la planificación a través del desarrollo de las escuelas de directores municipales.

4. El sistema de preparación de los directores para conducir con efectividad los Órganos de Dirección y Técnicos, así como para controlar y evaluar el funcionamiento de los mismos.
5. La consideración de los directores escolares de las propuestas de las comisiones de las escuelas para decidir que deben hacer en cada etapa en el sistema de planificación del trabajo de la escuela en función de su perfeccionamiento.
6. El despliegue simultáneo de los subsistemas de las escuelas primarias en función del sistema de planificación del trabajo, de modo que este no se reduzca en la práctica a la realización del sistema de reuniones.

Objetivo del procedimiento:

Ofrecer recomendaciones metodológicas a los directores escolares para realizar el proceso de planificación general de la escuela, lo que se concretará en la elaboración de los objetivos de trabajo y el plan de actividades anual.

Alcance del procedimiento:

Como herramienta de carácter metodológico es aplicable en el proceso que se desarrolla en la escuela.

En su empleo, las principales limitaciones pudieran estar relacionadas con la preparación que posean los directores para ejecutar 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 escolares encargados de la orientación a sus subordinados. La subdirección municipal encargada de la atención al nivel educativo, 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, regularmente debe desarrollarse durante un mes.

Pasos a seguir para el desarrollo del procedimiento.

1. Estudio de los documentos normativos que estableces las políticas y contenidos para la planificación de la escuela.
2. Organizar los equipos de trabajos por esferas de actuación del director para la realización del diagnóstico y las propuestas de acciones.
3. Realización de los talleres de socialización para aprobar las propuestas de los equipos y socializar las acciones
4. Conformar el equipo de trabajo encargado de la elaboración del plan de la escuela.
5. Someter aprobación del colectivo los objetivos y el plan propuesto para el año escolar
6. Divulgación del plan.

DESCRIPCIÓN DE CADA PASO:

Primer Paso: Estudio de los documentos normativos que establecen las políticas y contenidos para la planificación de la escuela.

Objetivo:

Lograr una adecuada preparación de los directivos y docentes de la institución educativa sobre las políticas establecidas para la planificación del trabajo de la escuela.

Descripción:

Este paso incluye el estudio de los documentos normativos que establecen las políticas y contenidos para la planificación de la escuela. Como son: los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y los objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (PCC) y su correspondiente actualización aprobados en el séptimo congreso del PCC.

Los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación (MINED), Las Resoluciones Ministeriales que norman el desarrollo de los principales procesos que se desarrollan en la escuela, en las cuales se emiten indicaciones que constituyen pautas a considerar en la elaboración de los planes de trabajo de la escuela. Entre ellas se destacan la Resolución 60 sobre el control interno, la RM 200 /2014 reglamento del trabajo metodológico, la RM 186 /2014 sobre las adecuaciones para el régimen escolar, RM 239 /2010 Reglamento de inspección escolar, RM 11/2012 Reglamento escolar, RM 238 /2014 Sobre la evaluación escolar.

Las orientaciones de los diferentes niveles de dirección donde se precisan las adecuaciones necesarias para el curso escolar. Así como los informes de balance del cumplimiento del trabajo durante el curso anterior, donde se valore el comportamiento de los principales indicadores de eficiencia.

La instrucción 1 del 2011, que establece las normativas para la confección de los planes de trabajo de las instituciones del estado cubano.

Esta actividad se desarrollará de manera individual y colectivo y debe ser controlada sistemáticamente para comprobar su eficacia.

Segundo Paso: Organizar los equipos de trabajos por esferas de actuación del director para la realización del diagnóstico y las propuestas de acciones.

Objetivo:

Garantizar la participación de todos los directivos y docentes en la elaboración de los objetivos y el plan de trabajo de la escuela.

Descripción:

El consejo de dirección de la institución educativa, de conjunto con los representantes de las organizaciones de la escuela (factores) propone la distribución de todos los integrantes del colectivo laboral en pequeños grupos de trabajos para atender cada una de las esferas de trabajo del director escolar. En estos grupos es importante la participación de los estudiantes y los representantes de los padres y la comunidad. Como parte de los grupos de trabajo se seleccionará un grupo especial que se encargará de la integración, redacción y estilo.

La función que cumplirán estos grupos de trabajos será:

- Realizar un diagnóstico del estado actual de los principales procesos que corresponden a la esfera de actuación asignada, identificando las principales fortalezas y debilidades.
- Recepcionar las principales ideas sobre las acciones que pudieran contribuir a elevar la calidad de su trabajo.
- Diseñar las acciones y actividades que deben realizarse para cumplir las exigencias que el perfeccionamiento que el trabajo de su esfera exige.
- Aprobar las propuestas en el seno del grupo de trabajo.
- Conformar la propuesta de objetivos y actividades a incorporar en el plan de la institución educativa.

Tercer Paso: Funcionamiento del equipo de integración, redacción y estilo.

Objetivo:

Lograr la necesaria integralidad y coherencia que deben tener las acciones propuestas, así como un adecuado estilo y redacción.

Descripción:

El funcionamiento del equipo (grupo de trabajo) de integración, redacción y estilo en este paso se concretará en el desarrollo de las funciones siguientes:

- Recibir las propuestas elaboradas por cada uno de los grupos de trabajo por esferas de actuación.
- Analizar las propuestas recibidas e integrar las acciones que así lo ameriten en función de los objetivos de la institución educativa.
- Proponer las correcciones necesarias en la redacción y estilo de las acciones propuestas para garantizar una formulación adecuada.
- Presentar al taller de socialización los principales resultados del trabajo en equipos y las ideas fundamentales que sustentan las propuestas.

Cuarto Paso: Realización de los talleres de socialización para aprobar las propuestas de los equipos y socializar las acciones.

Objetivo:

Socializar las principales ideas propuestas y arribar a un consenso sobre la formulación final de las actividades que deben integrar el plan de la institución educativa.

Descripción:

La realización de los talleres de socialización, se constituyen en la principal actividad de socialización participativa. Para su desarrollo deben tenerse en cuenta las reglas del trabajo en grupo, para ello deben ser adecuadamente

preparado los directivos o docentes que asumirán los principales roles; en el especial el facilitador, el que debe tener la habilidad suficiente que le permita guiar los análisis hacia las mejores ideas, aunque todas valen, y al logro del consenso necesario.

El taller se iniciará con la presentación por parte del equipo (grupo de trabajo) de integración, redacción y estilo de los principales resultados del trabajo en equipos y las ideas fundamentales que sustentan las propuestas. Las acciones fundamentales como resultados de la integración de las propuestas que así lo requirieran.

Se podrán realizar uno o varios talleres, en función de la necesidad del contexto, hasta que se agote el análisis de todas las propuestas.

Quinto Paso: Elaboración final del plan de la escuela.

Objetivo:

Concluir la elaboración final del plan de trabajo de la escuela.

Descripción:

Al final del taller de socialización se aprobará la propuesta que el grupo de trabajo de integración, redacción y estilo se encargará de la redacción final del plan de trabajo. El cual tendrá la responsabilidad de incorporar las propuestas acordadas como resultados de los análisis realizados en el taller de socialización.

Sexto Paso: Someter aprobación del colectivo los objetivos y el plan propuesto para el año escolar

Objetivo.

Aprobar los objetivos de trabajo y el plan de trabajo anual de la institución educativa y propiciar la identificación y compromiso de todos los trabajadores y estudiantes con su contenido.

Descripción:

Cada jefe de colectivo laboral o estudiantil dará a conocer el resultado final de todo este proceso participativo que conllevó a la elaboración de los objetivos de trabajo y plan anual de la institución educativa el que será sometido a la consideración de sus miembros, propiciando su aprobación final.

Este acto generará un compromiso individual, que estará sustentado en el nivel de conocimiento que cada miembro del colectivo debe tener sobre el contenido del plan, como resultado de su activa participación en su elaboración. Esto creará las condiciones para el establecimiento de los convenios individuales de trabajo, donde cada trabajador y estudiante asuma, conscientemente, su contribución al cumplimiento de los objetivos de la institución.

5. 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. 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.

1. Pertinencia

De forma general los especialistas coinciden en expresar que el procedimiento propuesto es muy pertinente (MP), 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 de muy pertinente (MP) al criterio referido a que si responden a las características que exige este trabajo en las condiciones actuales para un 100 %. Otro criterio que recibió una alta valoración fue el referido a la correspondencia con los objetivos donde el 88 % lo evaluó de muy pertinente, en el criterio referido a la correspondencia con la política establecida por el MINED el 24 % refiere que es muy pertinente (MP) y el 76% bastante pertinente (BP), el 100% de los encuestado manifiestan de muy pertinente (MP) que su formulación es clara y de fácil comprensión, el 50% manifiestan de muy pertinente (MP) la participación de todos los factores implicados en esta labor,

el 25% de bastante pertinente (BP) y el 25% restante lo señalan de pertinente (P), el 100% de los participantes refieren que el procedimiento es posible cumplirlo en los plazos establecidos con igual % manifiestan que satisface el contenido que implica el dominio de la planificación en este nivel de enseñanza.

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 y el carácter participa que propicia.
- El procedimiento metodológico contiene la explicación de cómo desarrollar cada uno de los pasos.
- Favorece la dirección institucional ya que fortalece el papel de la dirección al constar con un instrumento de orientación más adecuado.
- Contribuye a perfeccionar la labor de dirección de la institución educativa y constituye una necesidad debido a las exigencias actuales de la planificación perspectiva de la educación.

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 alternativas para su aprobación, que pudiera realizarse de forma colectiva, escenario donde se pueden tomar acuerdo de apoyo a las actividades que le corresponde desarrollar.
- En el paso 6 referido a las vías de divulgación debía especificarme más y 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 la necesaria 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, desde la perspectiva que la planificación es condición previa para el cumplimiento exitoso de las tareas.

Conclusiones.

La sistematización teórica y práctica de la bibliografía consultada, así como las contribuciones realizadas por otros autores en trabajos afines con la temática: el proceso de planificación del trabajo general en la escuela primaria. Permitió sintetizar las premisas teóricas principales, que permitieron establecer la estructura y contenido del procedimiento propuesto.

La realización del estudio diagnóstico realizado para conocer el estado actual de la dirección el proceso de planificación del trabajo general en las escuelas primarias dl consejo popular de Guamuta, 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 mejorar el proceso de planificación del trabajo general en la escuela primaria.

El procedimiento para mejorar el proceso de planificación del trabajo general en las escuelas primarias del consejo popular de Guamuta. Tiene como objetivo: ofrecer una herramienta metodológica a los directores de las escuelas que le permita orientar adecuadamente los esfuerzos de su colectivo de trabajadores y estudiantes en la planificación del trabajo, para mejorar el proceso directivo. Para ello resulta decisivo conocer el marco legal, teniendo 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.

La valoración de la pertinencia y factibilidad del procedimiento para mejorar el proceso de planificación del trabajo general en las escuelas primarias del consejo popular de Guamuta, 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 muy 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. 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.

4. 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.

5. 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.

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. BRINGAS, J. A. (1999). Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "Enrique José Varona", La Habana.

12. 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.

13. Castellanos, D., Castellanos, B., & LLivina, M. (2002). *Aprender y enseñar en la escuela*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.

14. Concepción, M. R. & Rodríguez, F. (2005). *Rol del profesor y sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje*. Holguín: Ediciones Holguín.
15. COLECTIVO DE AUTORES (2004). Una Propuesta pedagógica para planificación, ejecución, y control del trabajo en las zonas rurales, folleto 1. Publicitar, Filial de Producciones Gráficas.
16. CUBILLAS QUINTANA, FIDEL (2004). Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara.
17. De Souza, A. (2006). Cultura Organizacional. Disponible en: <http://www.hr.rrhh.net>. Consultado el 11 de marzo del 2012.
18. 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.
19. 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.
20. García, L, et al. (2014). *Proceso de perfeccionamiento del sistema educacional desde su concepción teórico metodológica. Estado actual y perspectivas*. ICCP. La Habana.
21. González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Material Docente. Centro de estudios de gestión Centro de Estudios de la Economía Cubana. UH. La Habana.
22. Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación. Fundación Chile. Santiago de Chile.
23. Manzano, R. (2000). *La figura central del trabajo de dirección: El Director*. Ciudad de la Habana. (Material mimeografiado).
24. 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.

25. Muguerzia, P. M. et al. (1986). *Teoría general de la dirección socialista*. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
26. 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.
27. Ministerio De Educación. (2010) Seminario Nacional de preparación del Curso escolar 2010-2011. Ciudad de La Habana. Mayo 2010.
28. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2014). Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Resolución Ministerial # 200/2014. La Habana, Cuba.
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. SANTIESTEBAN PUPO, ROSEL (2011). La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.

35. 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.

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. 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>.

39. VELÁZQUEZ FOMBELLIDA, NIURKA (2014). La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Holguín Cuba.

Anexo 1

Encuesta para los directivos de la estructuras de dirección.

Como parte de la Especialidad en Dirección Científica se está desarrollando un trabajo investigativo con el objetivo de conocer el estado de la planificación en las instituciones educativas del CP de Guamuta, en aras de perfeccionar el trabajo que se realiza necesitamos de su cooperación. No es necesario que escriba su nombre. Se le garantiza la anonimidad de la información. Gracias por su colaboración.

Datos generales

Objetivo: Obtener información sobre el conocimiento que poseen las estructuras de dirección de las escuelas primarias acerca de LA PLANIFICACION.

a) ___ Director b) ___ Jefe de Ciclo c) ___ Años de experiencia

1. Qué usted entiende por planificación.
2. Marque con una x en la columna de la derecha las acciones que se corresponden a la planificación como función de dirección.

No.	ACCIONES	Marque con X
1	Determinan los objetivos a lograr	
2	Realizan el diagnóstico del estado del objeto sobre el que se va a actuar.	
	Establecen como van a relacionarse las que intervendrán en el cumplimiento de la tarea	
3	Definir el estado final del objeto una vez que se haya actuado el (Pronóstico).	
4	Considerar diversas alternativas u opciones para alcanzar el objetivo	
	Delegar autoridad y asignar responsabilidades	
5	Determinar las tareas que se deben realizar para alcanzar el propósito planteado.	
6	Definir los métodos y medios para alcanzar el propósito planteado.	
7	Tener en cuenta la posibilidad real de alcanzar los propósitos en las condiciones existentes.	
8	Partir de considerar el tiempo disponible y a partir de ello definir las tareas	

3. ¿Cuáles son los documentos fundamentales que rigen la planificación en la institución educativa?
4. ¿Ha tenido usted participación en la elaboración de los documentos de planificación de la escuela? SI ___ NO___

Marca con una X los momentos de la planificación en que usted ha participado:

- a) ___ Actualización del diagnóstico de los resultados de la institución
- b) ___ Propuesta de objetivos de la planificación

- c) ____ Propuesta de actividades a desarrollar en correspondencia con las debilidades y potencialidades identificadas
- d) ____ Propuesta de actividades para la organización, control y evaluación de algunas actividades
- e) ____Otras,¿Cuáles?_____
- _____
- _____
- _____

Anexo 2

Guía de revisión de documentos

Objetivo: Constatar la existencia y calidad de los documentos de la planificación así como los logros y deficiencias en esta función.

Aspectos a tener en cuenta al revisar los documentos siguientes:

Plan de trabajo anual.

1. Las actividades concebidas reflejan que son resultados del diagnóstico realizado.
2. Están declarados los objetivos y contextualizados a la escuela. SI ____ NO ____

3. Existe correspondencia entre el resultado del balance y las distintas tareas concebidas en el plan anual.
4. Están planificadas actividades para asegurar el cumplimiento de las tareas.

Plan de trabajo mensual.

1. Las actividades concebidas reflejan la concreción del plan anual.
2. Se cumple lo establecido en la Instrucción 1.
3. Las tareas planificadas están en correspondencia con las necesidades y el diagnóstico de la escuela.
4. Las tareas principales planificadas reflejan su carácter sistémico.

Planes de trabajo individual de la estructura de dirección.

1. Están precisadas las actividades en las que van a participar.
2. Se refleja el aseguramiento necesario para el cumplimiento de las actividades a realizar.
3. Las tareas principales planificadas reflejan su carácter sistémico.

Actas de las reuniones del consejo de dirección.

1. ¿Cómo se analizan los resultados de la planificación del trabajo
2. ¿Se adoptan acuerdos en función de las necesidades y/o problemas identificados sobre la planificación?

Informes de Visitas de Inspección Integral y de Ayuda Metodológica realizadas por instancias superiores

- a) Logros en la planificación
- b) Deficiencias señaladas en la planificación.

1. Planes de trabajo y balance

Documentos	Existencia		Calidad		
	Sí	No	B	R	M
Plan anual					
Plan mensual					
Planes individuales					

Anexo 3

Guía para la entrevista a docentes y directivos.

Compañeros, estamos realizando un estudio diagnóstico sobre el estado actual de la planificación en el centro. Sus opiniones nos resultaran muy valiosas, por lo que agradecemos de antemano su disposición a ofrecernos sus criterios.

Objetivo: Identificar las principales fortalezas y debilidades que nos permitan mejorar la calidad de la planificación que realizamos.

1. ¿Qué es para usted planificación?
2. ¿Cuál es el objetivo de la planificación?
3. Pudiera usted mencionar las actividades en las que ha participado como parte del proceso de elaboración de la planificación de la escuela.

ANEXO 4

Encuesta para valorar el grado de pertinencia

Compañeros estamos valorando el grado de pertinencia, entendida como la correspondencia del **procedimiento metodológico** con los objetivos propuestos, para mejorar el proceso de planificación de las escuelas primarias.

Para ello le solicitamos marque al lado de cada casilla la evaluación que considere atendiendo a las siguientes categorías. **MP-** Muy Pertinente **BP-** Bastante Pertinente. **P-** Pertinente. **PP-** Poco pertinente. **NP-** No Pertinente.

Muchas gracias.

No	Indicadores	Categorías				
		MP	BP	P	PP	NP
1	Responden a las características que exige este trabajo en las condiciones actuales.					
2	Posee correspondencia con los objetivos propuestos.					
3	Su contenido responde a la política establecida por el MINED.					
4	Su formulación es clara y de fácil comprensión					
5	Propician la participación de todos los factores implicados en esta labor.					
6	Son posible cumplirlas en los plazos establecidos					
7	Satisfacen el contenido que implica el dominio de la planificación en este nivel de enseñanza.					

Anexo: 5

Lineamientos del Partido y la Revolución y objetivos de la conferencia del PCC

