

TÍTULO: LA GESTIÓN FORMATIVA EN ASESORAMIENTO A DIRECTIVOS EN LA PLANIFICACIÓN EDUCACIONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN.

Autores: MSc. Marisol Esteris Francis.

Dr C. Osmany Justis Katt.

CATEGORÍA ACADÉMICA Máster en Ciencias de la Educación

NIVEL EN QUE TRABAJA: Dirección Provincial de Educación

CENTRO DE TRABAJO: Dirección Provincial de Educación

CARGO QUE DESEMPEÑA: Subdirectora General

CORREO ELECTRÓNICO: marisol@dpe.sc.rimed.cu

PROYECTO AL CUAL PERTENECE: Profesionalización de los docentes en gestión de aprendizaje en el contexto santiaguero

**Resumen:**

La sociedad socialista cubana inmersa en la consolidación de sus conquistas, exige del sistema educacional una mayor eficiencia a partir del cumplimiento de la misión del Ministerio de Educación: dirigir la política para garantizar una educación integral desde la primera infancia hasta el nivel medio superior. Sobre esa base la actuación de los directivos se presenta como elemento clave para lograr sus fines y alcanzar sus metas, esto implica, entre otras cosas un nuevo enfoque en su preparación no solo desde el punto de vista técnico y funcional, sino que los ponga en condiciones de poseer una visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país. Desde esta perspectiva el asesoramiento a directivos, como una forma de organización de la preparación, más ajustada a la práctica real y al contexto donde se desempeña el directivo, ejecutada desde el puesto de trabajo; permite renovar la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje, debe ser intencionada, diferenciada, contextualizada y desarrolladora, dirigida al aprender a saber hacer y a provocar cambios en sus modos de actuación, para contribuir a la gestión formativa a directivos y elevar la preparación para perfeccionar su práctica educativa.

Palabras claves: asesoramiento, preparación, modos de actuación.

## **Introducción**

La política educativa está conformada por el conjunto articulado, regulado y direccionado de inversiones, bienes, servicios y transferencias que el Estado orienta a garantizar el derecho la educación de la población. Asimismo, contempla las decisiones y la capacidad que este demuestra para sostener al sistema educativo y para reducir las brechas que afectan el logro de las políticas y prioridades que traza el Ministerio de educación y el Estado Cubano.

Sobre esa base la actuación de los directivos se presenta como elemento clave para lograr sus fines y alcanzar sus metas, esto implica, entre otras cosas un nuevo enfoque en su preparación no solo desde el punto de vista técnico y funcional, sino que los ponga en condiciones de poseer una visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país.

Concebir las formas de trabajo para el perfeccionamiento la gestión formativa en asesoramiento a directivos en la planificación educacional, que conduzcan al logro de resultados de calidad cada vez superiores es uno de los retos que dio lugar al presente trabajo.

La asesoría técnico pedagógica se constituye en una práctica profesional que se ha ido consolidando en el campo de la educación sobre la base de prácticas de enseñanza, formativas y de orientación, como un proceso interactivo de ayuda, que pretende ofrecer elementos al asesorado para el tratamiento de un problema en un contexto de desarrollo profesional que le permita atender otros problemas similares, utilizada como forma de organización de la preparación más ajustada a la práctica real y al contexto donde se desempeñe el directivo y ejecutada desde el puesto de trabajo, permite renovar la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje, al ser intencionada, diferenciada, contextualizada y desarrolladora, dirigida al aprender a saber hacer y a provocar cambios en los modos de actuación de los directivos.

Esta característica convierte la sistematización de la experiencia, no solo en resultado de la indagación para el perfeccionamiento del asesoramiento en planificación, sino en herramienta pedagógica, factible para ser utilizada en la gestión formativa de los directivos.

La experiencia profesional acumulada por los autores, en el proceso de dirección; el análisis crítico de los informes de visitas de inspección, ayuda metodológica y especializadas; los informes de balance anual del cumplimiento de los objetivos priorizados, procesos

sustantivos e indicadores de medida y el seguimiento dado en los cursos 2016 hasta 2019; los encuentros de trabajo con directivos y asesores de la Dirección Provincial de Educación y las indagaciones empíricas realizadas en el tema permitieron determinar las siguientes manifestaciones:

- ✓ Las orientaciones que brinda el Ministerio de Educación sobre el asesoramiento a los jefes de las educaciones resultan exiguas al no siempre concretarse en la planificación de actividades metodológicas, funciones y atribuciones.
- ✓ La actividad de asesoramiento no parte de una demanda intencionada de los jefes de educaciones para el desarrollo integral de los procesos sustantivos.
- ✓ La preparación a los directivos para el desarrollo de la planificación educacional no siempre se corresponde con las necesidades sociales derivadas de las relaciones intersectoriales con agentes y agencias educativas.
- ✓ La actividad de asesoramiento a los directivos aún no se orienta a la contextualización de los procesos sustantivos y los componentes educativos propios de cada nivel educativo.
- ✓ No se ha logrado que en la implementación del sistema de trabajo de la Dirección Provincial de Educación se ordene el asesoramiento a los directivos con una visión de integralidad en la solución a los problemas identificados en el proceso de planificación educacional.

El propósito de este trabajo es sistematizar experiencias de la práctica educativa para el perfeccionamiento de la gestión formativa en asesoramiento a directivos en la planificación educacional.

### **Desarrollo**

Sobre esa base la actuación de los directivos se presenta como elemento clave para lograr sus fines y alcanzar sus metas, esto implica, entre otras cosas un nuevo enfoque en su preparación no solo desde el punto de vista técnico y funcional, sino que los ponga en condiciones de poseer una visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país.

En el logro de este empeño juegan un papel fundamental la asesoría como “...forma de capacitación en el puesto de trabajo, dirigida al mejoramiento del desempeño de funciones a partir de cambiar acciones insatisfactorias y reforzar acciones satisfactorias”<sup>1</sup>

Los autores de esta ponencia asume la asesoría como una forma de organización de la preparación en el puesto de trabajo, que responde a las potencialidades y necesidades de aprendizaje de los directivos; permite dar solución a un problema profesional de dirección dirigido al mejoramiento del desempeño de sus funciones desde un enfoque integrador que articula de manera coherente, sistémica y sistemática, el contenido de las acciones de preparación concebidas, con el fin de enfrentar de manera personalmente diferenciada, la solución de los problemas.

Se ha considerado, los criterios de Martínez Quijano (2000: 56), al referirse a las siguientes fases en el proceso de asesoría, para la implementación de procesos sustantivos y componentes educativos en el proceso de planificación educacional de los niveles educativos de la Dirección Provincial de Educación:

- ✓ Negociación: realización del proceso entre asesor y asesorado a partir de la necesidad de realizar la asesoría, establecer las reglas de códigos éticos, manifestar las necesidades del servicio, posibilidades reales.
- ✓ Exploración: referida a la realización del diagnóstico, a partir de la aplicación de instrumentos y técnicas como la observación, entrevista profesional, análisis documental, determinación de fortalezas y debilidades, concreción del problema y determinación de sus causas.
- ✓ Ejecución: planificar la corrección a partir del objetivo planteado, la organización y realización de acciones correctivas, complementarias y/o de actualización de conocimientos, habilidades, actitudes que permitan la transformación deseada o la potenciación.
- ✓ Evaluación: radica en la utilización del tipo de evaluación según el propósito, como proceso de retroalimentación. Permite la constante y sistemática calidad de la asesoría y su correspondencia con los objetivos propuestos, conocer en qué y hasta

---

<sup>1</sup> Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y su reserva (1989)

dónde se ha transformado el nivel de aprendizaje y desempeño de los directivos mediante las acciones puestas en práctica.

La asesoría se desarrolla a partir de las orientaciones que desde el Ministerio de Educación se emitieron en el año 2010, las cuales precisan entre las funciones de la Subdirección General, asesorar a la dirección municipal y provincial de educación, las educaciones y frentes para el desarrollo de las prioridades del Trabajo Preventivo, el cumplimiento de las disposiciones sanitarias y programas del MINSAP en las instituciones educacionales, la coordinación con otras subdirecciones y departamentos en el trabajo metodológico el programa de Educación Vial, proyectos y la divulgación en los medios de comunicación masiva, las funciones de la Comisión de Informática y coordinar junto a la Dirección de Tecnología el desarrollo de la política informática del territorio.

En este sentido en la implementación en el desarrollo de los procesos educacionales se han podido identificar como debilidades:

- ✓ No siempre las coordinaciones que se realiza con representantes de organismos y organizaciones para el cumplimiento de las funciones de la Subdirección parte de las necesidades identificadas en el diagnóstico de los directivos y su equipo metodológico lo que limita alcanzar una mayor integralidad y alcance en las decisiones que se adoptan.
- ✓ En el sistema de trabajo de la Subdirección, no siempre se planifican actividades donde se integren las diferentes áreas que la conforman para el cumplimiento de las funciones y tareas inherentes a la Subdirección General.
- ✓ En los planes de trabajo individual de los asesores son carentes las tareas dirigidas a preparar a los directivos para la implementación de programas y normativas del Ministerio de Educación.

En sentido general, el estudio de las fuentes bibliográficas consultadas permitió profundizar en las concepciones teóricas y el diagnóstico de la situación actual del asesoramiento para la implementación de los procesos sustantivos y componentes educativos propios de cada uno de los niveles educativos. Estos resultados corroboran la necesidad de perfeccionar la gestión formativa en asesoramiento a directivos en la planificación educacional, para la

implementación de los procesos sustantivos y componentes educativos propios de cada uno de los niveles educativos.

Las actividades diseñadas se caracterizan por ser **diferenciadas, integradoras, flexibles, objetivas, transformadoras, contextualizadas y participativas**. Es contentivo de 10 actividades, que desde su concepción ofrecen posibilidades de tratamiento lógico y de aplicación eficaz en la práctica educativa, a partir de concebir la gestión formativa en asesoramiento a directivos con una visión total y no fragmentada de la realidad, en su concepción transitan por las cuatro fases de la asesoría asumidas por los autores.

**Actividad No. 1:** Diagnosticar el nivel de conocimiento que poseen los asesores de las necesidades de aprendizaje de los directivos para el desarrollo de la planificación de los procesos sustantivos y componentes educativos.

En esta actividad de forma interactiva los propios asesores utilizando las técnicas de consenso analizan los resultados que poseen, se realiza un inventario de las mismas y se discute con los directivos, a través de un encuentro inicial, la propuesta de temáticas que se pueden incorporar en los diferentes espacios que se desarrollan para su preparación. Para ello los asesores se insertarán en los diferentes espacios del sistema de trabajo de los niveles educativos.

**Actividad No. 2:** Modelar cómo diseñar el asesoramiento a los directivos para perfeccionar la gestión formativa en asesoramiento en el proceso de planificación educacional, teniendo en cuenta los procesos sustantivos y los componentes educativos propios de cada nivel educativo.

Esta actividad ofrece la posibilidad de que los directivos participen activamente en la planificación y organización. En la demostración se deben precisar en primer lugar:

- ✓ los criterios que se deben tener en cuenta para la selección de los temas e instituciones educacionales que servirán para validar la efectividad de la preparación recibida,
- ✓ principales demostraciones que se utilizarán para transformar los modos de actuación de los directivos de base,
- ✓ se negociarán los objetivos que serán definidos en la validación,
- ✓ ejercicios grupales que se realizarán concretando las demostraciones a partir de las debilidades que se presentan en el proceso de dirección educacional,

- ✓ presentación del producto, que en esta actividad no es más que la conformación del programa para la visita.

Durante la modelación se definirán los roles y se asignarán tareas en pequeños equipos de trabajo, se definen los participantes que conformarán el programa de la visita y las demostraciones que se trabajarán.

**Actividad No. 3:** Preparar en equipos y colectivamente el diseño de la intervención de los directivos, en su equipo, para la transformación de los modos de actuación y la comprobación en la práctica de la implementación de procedimientos para la realización de los procesos sustantivos y el logro de los indicadores (Procedimiento, carta metodológica).

En esta actividad se aplican los conocimientos en la toma de decisiones, se comunican los objetivos y demostraciones fundamentales que deben revelarse durante el proceso de planificación, se manejan los conflictos que pueden presentarse durante el proceso de asesoramiento.

**Actividad 4:** Realizar un taller metodológico donde se construyan los elementos esenciales que deben utilizarse para conducir la reunión de efectividad, definiendo los roles que asumirán cada uno de los metodólogos, la elaboración de la agenda para dirigir la reunión, el diseño o proyecto de acuerdos, determinación de responsabilidades de los metodólogos en cada uno de los aspectos que se analizarán, presentación de problemáticas para tomar decisiones conjuntas.

Esta forma de trabajo ofrece la posibilidad que los asesores contribuyan activamente en la modelación de este espacio de análisis y proyección del trabajo.

**Actividad No. 5:** Despachos metodológicos, para intercambiar ideas, experiencias e iniciativas entre los directivos donde se aporten diversas decisiones adoptadas ante los problemas que son comunes en los municipios, logrando la interactividad entre ellos.

Con esta actividad se desarrollarán habilidades para diagnosticar, es decir, entender la situación en la que se trata de influir; adaptar la contextualización a las condiciones reales, modificar su comportamiento y el de los otros recursos de que dispone para enfrentar las contingencias de la situación; comunicar, relacionarse con los demás de modo que entiendan y en consecuencia acepten.

**Actividad No. 6:** Autoevaluar los procesos que utilizan los directivos para valorar el cumplimiento de los procesos sustantivos e indicadores de medida y el análisis cuantitativo y cualitativo de las causas de los resultados.

Para la autoevaluación se tendrá en cuenta los pilares metodológicos de gestión del metodólogo en los diferentes niveles de dirección, lo que le permite anteceder a la preparación del metodólogo la impartición de actividades metodológicas con el objetivo de invertir roles y lograr protagonismo, la sistematización permanente de lo aprendido para crear las condiciones para el uso de lo aprendido y con ello transito progresivo por niveles de desempeño, ajustar las acciones de solución que conduzca a la individualización progresiva de las influencias en el tratamiento a los problemas de los metodólogos y estructuras municipales y de institución educativa, brindar ayuda pedagógica a los que menos avanzan en el desempeño deseado a partir del diseño de planes correctivos, estrategias compensatorias y el despacho metodológico y medir el impacto del sistema de influencias realizado partiendo del criterio de que se requiere probar cada idea en la práctica y preparar las formas en que serán transferidas como práctica a otros contextos culturales e instituciones.

**Actividad No. 7:** Capacitar a los directivos para demostrar cómo utilizar las TIC en la implementación de procesos sustantivos y componentes educativos en la planificación educacional de cada nivel educativo.

Esta capacitación, está concebida para que los directivos, con el asesoramiento del grupo de tecnología educativa, sean capaces de utilizar los recursos tecnológicos para transmitir informaciones, imágenes, videos. También para reforzar su aprendizaje tanto en el manejo de las TIC como en la utilización de materiales de apoyo y bibliografía publicada en la intranet institucional, pues la idea es que utilicen las TIC para perfeccionar su desempeño profesional. Se convertirán en especialistas virtuales donde transmiten sus experiencias al resto de los implicados, a su vez, pueden aportar sus vivencias dándoles también la oportunidad para participar.

**Actividad No. 8:** Impartir ciclos de cursos online y videoconferencias usando la plataforma moodle como vía de capacitación, control y evaluación en la implementación de los procesos sustantivos y valoración del cumplimiento de los indicadores de cada uno de los niveles educativos.



Esta actividad permite interactuar con los usuarios de la propia estructura provincial y los municipios, en el chequeo del cumplimiento de acuerdos y orientaciones del nivel superior, implementación de documentos normativos, emitir criterios de los programas que se están validando en la práctica pedagógica, así como la transmisión de las experiencias.

**Actividad No. 9:** Formar equipos de trabajo con los asesores para que acompañen en ayuda metodológica a los directivos en los municipios para demostrar vías que permitan resolver los problemas detectados en la implementación de estrategias de atención a los procesos sustantivos y componentes educativos. Esta actividad ofrece grandes posibilidades para favorecer la obtención de mejores resultados, permite determinar las potencialidades y oportunidades de que disponen los directivos para elevar los resultados y la búsqueda colectiva de soluciones novedosas para los problemas que se presentan en la práctica educativa.

**Actividad No. 10:** Reunión metodológica para valorar las causas que estén afectando el proceso de planificación y valorar los principales métodos y procedimientos que permita perfeccionar su desempeño profesional de los directivos. Lo esencial de esta actividad es garantizar la interactividad que se da entre los directivos, ya que deben existir intercambios de saberes, conocimientos, habilidades en la gestión, aprovechando las potencialidades de los participantes. En esta es muy importante definir los recursos humanos con los que se cuenta para garantizar alcanzar las metas de la organización.

Como parte de la sistematización de la experiencia, se realizó un registro etnográfico que desde la escritura formalizó la memoria del proceso reflexivo y una vez culminado, cada sesión de discusión se convirtió en fuente de análisis por directivos y asesores, para desde el estudio metacognitivo identificar las estrategias desde las cuales los directivos atribuyen sentido y significados a sus prácticas cotidianas.

Dentro de los criterios registrados en el proceso reflexivo posterior a la sistematización de la propuesta fueron recogidos criterios negativos y positivos que a continuación se relacionan:

**Negativos:**

- ✓ No existía una clara determinación del problema principal, por parte de asesores y directivos.
- ✓ Carencias de elementos para la realización de una adecuada caracterización del problema principal.

- ✓ No se precisaba con suficiencia la causa determinante del problema que se identificaba.
- ✓ No existía una lógica que organizara la solución de los problemas planteados.

### **Positivos**

- ✓ la lógica de integración que se revela a partir de las relaciones esenciales entre cada una de las actividades,
- ✓ intencionalidad de las actividades para perfeccionar la gestión formativa en asesoramiento a directivos en el proceso de planificación educativa,
- ✓ La propuesta permitirá la toma de decisiones acertadas, los intercambios entre los colaboradores, utilización de las potencialidades del equipo de trabajo para resolver las problemáticas que se dan en el proceso de asesoramiento,
- ✓ su aplicación no requiere de gran complejidad para obtener resultados significativos la gestión formativa en asesoramiento a directivos en el proceso de planificación educativa

El sistema de actividades una vez que fue empleado de manera sistemática en los diferentes espacios del sistema de trabajo fue sometido a validación, para ello se conformó un grupo de discusión integrado por los asesores y directivos. El resultado de la sesión del grupo de discusión se focalizó en los siguientes elementos:

### **Plantean los directivos que en la implementación del sistema de actividades:**

- ✓ Hizo más rápidos la identificación de las necesidades y potencialidades para la gestión formativa.
- ✓ Está redactado con lenguaje claro, directo y favorece la auto reflexión.
- ✓ Se logró una conciencia en la en la determinación de los problemas profesionales que limitaban el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Se logró una mayor comprensión de la realidad escolar desde un análisis más profundo del pensamiento pedagógico y con ello la toma acertada de decisiones pedagógicas.
- ✓ Propició la participación activa de los directivos en la construcción de la experiencia a partir de la experiencia vivida, logrando la concientización de estos para la transformación de la realidad.

Asumir esta propuesta genera cambios en la gestión formativa en asesoramiento a directivos y le sirva como un modelo para la conformación de un sistema de influencias que, desde la

indagación, la reflexión y la proyección de resultados transforme las formas de representarse la transformación de los problemas de la práctica pedagógica.

### **Conclusiones:**

1. Como resultado del estudio y análisis de diferentes documentos se evidencia las debilidades que existen en la gestión de formación en asesoramiento a directivos durante el proceso de planificación educativa.
2. Se revela la necesidad de concebir un sistema de actividades que permita perfeccionar la gestión de formación en asesoramiento a directivos durante el proceso de planificación educativa.
3. Los resultados alcanzados durante la puesta en práctica del sistema de actividades propuesto permiten corroborar la factibilidad, la pertinencia y la viabilidad de las actividades propuestas para perfeccionar la gestión de formación en asesoramiento a directivos durante el proceso de planificación educativa.

### **Bibliografía:**

- Addine Fernández, Fátima (2002): Principios de la dirección de proceso pedagógico. La Habana: ISP "Enrique José Varona".
- Alonso Rodríguez, S. (2002): El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Documento del 7. Congreso del Partido Comunista de Cuba. Compendio 2017.
- Basto Rizo, Miguel Ángel: La ciencia de la dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. Material Compilado. Curso Dirección Científica Educativa. Doctorado Curricular.
- Colectivo de autores (2016): Contribuciones al conocimiento de la administración pública, Ed. Universitaria Félix Varela. La Habana.
- \_\_\_\_\_: Problemas de la gestión en la administración pública, Ed. Universitaria Félix Varela. La Habana.
- Constitución de la República de Cuba (2019): Editorial Política. La Habana.
- González Gallo, F (2012): "El control integrado a la gestión. Garantía de un resultado eficiente", Revista Auditoría y Control, 26, ed. Contraloría General de la República, La Habana.
- Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades de los órganos y organismos de la

Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones locales del Poder Popular. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana. 2011.

- Justis, O. (1997). Tradición y práctica pedagógica en la educación cívica en 9no grado. Trabajo de diploma. Instituto Superior de Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.
- \_\_\_\_\_. (2013) La cultura escolar en la toma de decisiones del grupo de docentes en el proceso pedagógico del preuniversitario. Tesis inédita presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP Frank País García. Santiago de Cuba.
- Mined: Ética Pedagógica. Empresa Impresora Gráfica MINED
- \_\_\_\_\_ (2017): Conferencia de apertura. Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2017-2018.
- \_\_\_\_\_ (2019): Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación durante el curso escolar 2019-2020.
- PCC: "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora del PCC, La Habana, Cuba. 2016
- Sánchez Vignau, B. S. (2016): Contribuciones al conocimiento de la administración pública. La Habana: Editorial Universitaria "Félix Varela".
- Van de Vilde, Herman (2012) Sistematización de experiencias. Esencia de una Educación popular [www.abacoenred.com](http://www.abacoenred.com) [Consultado el 14 enero de 2015]