

*INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO.
CIUDAD DE LA HABANA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”
CIENFUEGOS*



**Tesis en opción al título Académico de Master en Ciencias de la Educación
Mención de Educación Primaria
Tercera Edición**

Título: Acciones metodológicas para cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus para la dirección del proceso de inspección integral

Autor: Lic. Duanne Ayala Collazo

Tutora: Msc. Tania Sánchez Jiménez

Cienfuegos, 2013

*INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO.
CIUDAD DE LA HABANA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”
CIENFUEGOS*

**Tesis en opción al título Académico de Master en Ciencias de la Educación
Mención de Educación Primaria
Tercera Edición**

Título: Acciones metodológicas para cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus para la dirección del proceso de inspección integral

Autor: Lic. Duanne Ayala Collazo
Profesor Instructor

Tutora: Msc. Tania Sánchez Jiménez
Asistente

Cienfuegos, 2013

Universidad de Ciencias Pedagógicas

“Conrado Benítez García”

Cienfuegos

AVAL

El Director de Educación del Municipio Abreus hace constar que el Licenciado Duanne Ayala Collazo aplicó durante el curso escolar 2012-2013, la propuesta de acciones metodológicas dirigida a la preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus, contribuyendo a la preparación, con elementos teóricos y acciones metodológicas que posibilitan una mejor dirección del proceso de inspección integral.

Los resultados obtenidos demuestran que la propuesta fue efectiva, se pudo observar un nivel de preparación superior en los cuadros, lo cual favoreció los resultados alcanzados en las visitas de inspección integral a las instituciones educativas.

Y para que así conste firmo la presente:

Lic. Serguey Gómez Moreira.

Director Municipio Abreus

Universidad de Ciencias Pedagógicas
“Conrado Benítez García”
Cienfuegos

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez García”; de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios de la Maestría en Ciencias de la Educación: Mención de Educación Primaria. Autorizando a que el mismo sea utilizado para los fines que estime conveniente la institución, tanto de forma parcial como total, y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicaciones sin la aprobación del autor.

Autor: Lic. Duanne Ayala Collazo

Firma del autor: _____

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección del centro y que el mismo cumple los requisitos establecidos referente a la temática tratada.

Información científico técnica

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”
CIENFUEGOS

Por medio de la presente el Lic. Duanne Ayala Collazo, autor de esta investigación hace constar, que el mismo fue revisado de forma minuciosa por especialistas en español y cumple con los requisitos establecidos por la dirección de la Maestría en Ciencias de la Educación, mención Educación Primaria; en cuanto a: redacción, coherencia, ortografía y presentación, por lo que está apto para presentarse ante este tribunal.

Y para que así conste firma la presente.

Duanne Ayala Collazo.

“El educador no debe sentirse nunca satisfecho con sus conocimientos. Debe ser un autodidacta que perfeccione permanentemente su método de estudio, de indagación, de investigación... no puede tener métodos artesanales y rudimentarios, sino ser capaz de orientarse independientemente como un intelectual revolucionario que toma partido ante los problemas...”

Fidel Castro Ruz.

No.	Contenidos	Pág.
	Resumen	
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	6
	1.1 La dirección educacional. Sus funciones	6
	1.2 La inspección escolar en Cuba. Tipos de visitas de inspección, objetivos y métodos esenciales de la visita de inspección integral, el empleo de los resultados de la inspección como fuente para el rediseño del contenido de las actividades del sistema de trabajo de las estructuras	13
	1.3 Necesidad y preparación de los cuadros educacionales en función del proceso de dirección de la inspección integral	23
	CAPÍTULO II. ACCIONES METODOLÓGICAS PARA LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE INSPECCIÓN INTEGRAL	28
	2.1 Determinación de las necesidades de preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en el proceso de dirección de la inspección integral	28
	2.2 Concepción de las acciones metodológicas	30
	2.3 Propuesta de acciones metodológicas	32
	2.4 Validación de la propuesta de acciones metodológicas	36
	CONCLUSIONES	40
	RECOMENDACIONES	41
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
	BIBLIOGRAFÍA	43
	ANEXOS	

RESUMEN

La investigación que se presenta asume la necesidad de contribuir a la preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus. Dada la exigencia para los que dirigen en este nivel, en función de comprobar y evaluar, en su esfera de actividad, como se cumple con la política educacional, la ejecución del proceso de dirección y el desempeño de los cuadros se hace necesario contar con dirigentes con experiencia en la actividad de inspección. Es por ello, que se realiza esta investigación con el objetivo de diseñar una propuesta de acciones metodológicas para cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus para la dirección del proceso de inspección integral. Se partió del diagnóstico inicial mediante la aplicación de la encuesta (Ver anexos 1 y 3) que nos permitió conocer el dominio que posee cada cuadro sobre los documentos normativos que rigen la inspección, el papel que desempeña cada gestor en este proceso de dirección y el nivel de preparación de cada cuadro para realizarlo. Posteriormente se procedió al diseño e implementación de la propuesta de acciones metodológicas en la Dirección Municipal de Educación en Abreus. Se concluyó con la validación final (Ver anexos 2; 3; 4 y 5) para constatar la pertinencia y validez de las acciones metodológicas tomando en cuenta sus criterios, los que serán de gran utilidad en la proyección de acciones futuras relacionadas con el tema.

INTRODUCCIÓN

El avance vertiginoso de la revolución científico técnica nos impone como principal reto el desarrollo del hombre, por ser el recurso más dinámico y, especialmente del hombre que dirige y que debe dirigir científicamente. Dirigir es una de las tareas más importantes que la humanidad ha desarrollado desde el mismo momento de su formación. La actividad de dirección es el tipo específico de actividad social que se caracteriza por la especialización de quien la realiza, en orientar el trabajo individual o colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Lo anterior conduce a considerar la importancia que tiene en estos momentos la preparación de los cuadros, tema que demanda especial atención por constituir esto un arma ideológica para la Revolución Cubana.

El problema de la preparación de los directivos es una cuestión universal, todos los países trabajan por ser más eficientes eficaces y competitivos y parten de la base que esto solo se alcanzará si potencian las capacidades de los dirigentes. La formación de dirigentes no es un problema sencillo requiere de un tratamiento diferenciado.

En nuestro país existe una estrategia nacional que expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno se proponen alcanzar en la formación, preparación y superación de los cuadros como proceso sistemático y continuo como parte del sistema de trabajo con los mismos, concebido a partir del concepto de la integridad de estos, donde se combinan diferentes formas y vías con la responsabilidad individual de cada uno en este proceso, fomentando su espíritu de autoestudio y autodidactismo. Desde esta perspectiva se explica la necesidad de meditar acerca de cómo hacer más dinámica y efectiva la preparación que reciben los cuadros para que eleven la calidad de su gestión directiva y profesional y logren transformar la realidad educativa de los centros bajo su dirección.

En el territorio los autores Rojas Navarro, María del Carmen (2002); Díaz Macías, Regla (2002); Terreyro Mauriz, María de las Mercedes y Hermidas Vázquez, Nancy (2004). Álvarez Villa, Violeta Isabel (2008); Cabrera Fernández, Anay (2012), Del Pino Fernández, José Antonio (2012) y Meneses González, Lionel (2012), exponen

sus criterios, experiencias y propuestas sobre la preparación de los cuadros y directivos.

Los autores anteriores centran su investigación en áreas y subsistemas diferentes e, indistintamente se dirigen a la preparación, capacitación y formación, tanto de cuadros como de docentes. De manera general coinciden en afirmar que la preparación de los cuadros y directivos de la Educación constituye la premisa para lograr mayores éxitos en la dirección de los procesos.

El autor considera que la vía fundamental que se utiliza para preparar a los actuales y futuros cuadros educacionales, es la preparación en el puesto de trabajo; planificada, organizada, ejecutada y controlada por el Director Municipal en la propia dinámica del trabajo cotidiano.

La experiencia adquirida en las responsabilidades desempeñadas en la Dirección Municipal de Educación en Abreus, primero como Jefe de Enseñanza de la Educación Infantil, segundo como Inspector Integral, tercero Jefe del Grupo de Inspección, cuarto Subdirector General y finalmente como Subdirector Docente le permiten afirmar que existen problemas en la preparación de los cuadros en el campo de la dirección del proceso de inspección integral pues se aprecia que no hay transformación en el accionar de las comisiones municipales de inspección producto a las insuficiencias en la elaboración y ejecución de los programas de preparación, no se elaboran los cronogramas de actividades para las visitas a las instituciones educativas, fallas en las interrelaciones de trabajo entre los participantes en el proceso de inspección, no siempre se utilizan instrumentos para recopilar la información sobre la situación real de los distintos procesos que se desarrollan en cada centro, entre otras insuficiencias.

Todo lo anteriormente planteado, permitió declarar como **problema científico**:

¿Cómo contribuir a la preparación de los cuadros en el proceso de dirección de la inspección integral?

Atendiendo a la problemática presentada, el **objeto** de esta investigación es el proceso de preparación de los cuadros, y el **campo** de acción lo constituye el proceso de dirección para la inspección integral de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus.

Como **objetivo** de la investigación: Elaborar una propuesta de acciones metodológicas que contribuya a la preparación de los cuadros en el proceso de dirección de la inspección integral, en la Dirección Municipal de Educación en Abreus.

Para el logro de este objetivo se ejecutaron las siguientes **tareas científicas**:

- Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus en el proceso de dirección de la inspección integral.
- Caracterización del estado actual de la muestra seleccionada.
- Elaboración de la propuesta de acciones metodológicas que contribuya a la preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus en el proceso de dirección de la inspección integral.
- Validación de la propuesta de acciones metodológicas.

La **idea a defender**: La aplicación de la propuesta de acciones metodológicas dirigida a la preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus, contribuye a su preparación, con elementos teóricos y acciones metodológicas que posibilitan una mejor dirección del proceso de inspección integral.

Métodos teóricos:

- Histórico-Lógico: al realizar el análisis desde el surgimiento de los procesos dirección e inspección en el mundo y en Cuba, así como la necesidad y preparación de los cuadros educacionales en función del proceso de dirección de la inspección integral.
- Análisis y Síntesis: asociado al estudio de los documentos y fuentes relacionadas con el tema, posibilitó revelar y estudiar los diversos elementos sobre la dirección, la inspección y la preparación de los cuadros para la dirección del proceso de inspección, descomponerlo en sus partes, cualidades y múltiples relaciones teniendo en cuenta su unidad, característica e interrelación dialéctica.
- Inducción-Deducción: utilizado para la realización de las inferencias lógicas, arribar a regularidades una vez aplicados los instrumentos y determinar la estructuración de las acciones metodológica y realizar valoraciones y conclusiones acerca del objeto que se investiga.

Métodos empíricos

- Encuestas: realizadas a los cuadros para identificar las necesidades que refieren sobre lo que establece los documentos normativos que rigen la inspección, el papel que desempeña cada gestor en este proceso de dirección y el nivel de preparación de cada cuadro para realizar el proceso de dirección de la inspección integral.
- Observación: evaluar la efectividad en la aplicación de la propuesta de acciones metodológicas, en los cuadros, para la dirección del proceso de inspección integral, constatando además la aceptación, motivación y preparación alcanzada por estos.
- Estudio documental: su utilización permitió la sistematización y periodización de lo referentes teóricos, a partir de los documentos normativos, el estudio de las memorias escritas del proceso de dirección de las inspecciones integrales y la bibliografía relacionada con el proceso de dirección, la inspección y preparación de los cuadros de educación.

Método matemático:

- Análisis porcentual: Durante la tabulación de los resultados de los diferentes instrumentos aplicados durante el diagnóstico inicial y la validación de la efectividad de la propuesta.

La investigación se realizó en la Dirección Municipal de Educación” del municipio Abreus. Para el desarrollo de la misma se tomó como **población** 5 cuadros y como **muestra** 4 de ellos, que participan en el proceso de dirección de la inspección integral. Todos poseen un alto nivel cultural; de ellos 2 son Master en Ciencias de la Educación y 2 licenciados, uno en la especialidad Español – Literatura y uno en Derecho. La muestra se seleccionó de forma intencional pues poseen poca experiencia en el proceso de dirección de la inspección integral.

El **aporte práctico** de la investigación está dado, en la elaboración de la propuesta de acciones metodológicas que permitió a los cuadros del municipio, dirigir acertadamente el proceso de inspección integral, con acciones prácticas, constituyendo una herramienta metodológica al servicio de la preparación de los cuadros.

La tesis está estructurada en: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos. En la introducción se aborda una breve panorámica del tema y los elementos del diseño teórico-metodológico de la investigación. En el primero de los capítulos se exponen diferentes conceptos sobre el término dirección, proceso de dirección y dirección educacional, sus características, el concepto de función y las funciones de dirección. Además la evolución histórica de la inspección escolar en Cuba, tipos de visitas de inspección, objetivos y métodos esenciales de la visita de inspección integral, el empleo de los resultados de la inspección como fuente para el rediseño del contenido de las actividades del sistema de trabajo de las estructuras. Además se expone la necesidad y preparación de los cuadros educacionales en función del proceso de dirección de la inspección integral.

Por su parte en el capítulo II se presenta las necesidades de preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus, la concepción de las acciones metodológicas por fases y etapas para su aplicación, así como la propuesta de acciones donde se evidencia las interrelaciones de trabajo entre los gestores que participan en el proceso de la inspección integral. Se ofrece el proceso de validación que demuestra la efectividad y factibilidad de la misma.

Por último se plantean las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y anexos que complementan e ilustran los análisis efectuados.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En el presente capítulo se exponen diferentes conceptos sobre el término dirección, proceso de dirección y dirección educacional, sus características, el concepto de función y las funciones de dirección. Además la evolución histórica de la inspección escolar en Cuba, tipos de visitas de inspección, objetivos y métodos esenciales de la visita de inspección integral, el empleo de los resultados de la inspección como fuente para el rediseño del contenido de las actividades del sistema de trabajo de las estructuras. Además se expone la necesidad y preparación de los cuadros educacionales en función del proceso de dirección de la inspección integral.

1.1 La dirección educacional. Sus funciones

Es innegable que la dirección se presenta donde exista una organización de sujetos que tienen, ante todo, un objeto común y utilizan determinados métodos para alcanzar las finalidades que se han propuesto.

Las organizaciones y las ideas relacionadas con las formas de dirigir las existen desde la antigüedad, donde los documentos muestran intereses encaminados a la coordinación y dirección de las empresas públicas.

Sin embargo, no es hasta que la producción toma otras formas, sobre todo con el surgimiento del capitalismo manufacturero y las revoluciones industriales, que la dirección comienza a concebirse como ciencia.

Las organizaciones estatales pueden ser entendidas como grupos humanos que existen por lo general en el marco de determinadas instituciones y en ciertos espacios sociales y comunitarios.

La escuela o el sistema educacional en un plano más general crean condiciones para que existan las organizaciones con objetivos definidos y con una regulación de su funcionamiento.

Las instituciones, en especial las educacionales, surgen con un encargo social y cumplen una serie de funciones que determinan en buena medida el sentido de la actividad de las organizaciones que en ellas se crean.

Según Castro Alegret (1996), lo que nos permite entender el funcionamiento y la estructura de la organización, así como los efectos en sus integrantes es la actividad

grupal en su desarrollo temporal, ya que ella mediatiza las relaciones de comunicación entre los miembros y los estados emocionales grupales y particulares. En la interrelación organización-sujeto lo primario es la organización, lo que se demuestra por la importancia que tienen las organizaciones primarias en la formación de la personalidad.

Existen autores que plantean que cuando un sujeto se incorpora a su organización laboral integra a esta las características de los grupos primarios donde se formó y se obtiene como resultado un nuevo nivel de relaciones.

Lo anterior se hace necesario para poder comprender las características de la dirección actual.

El proceso de dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Al analizar cómo los diferentes autores conciben el concepto de dirección, nos enfrentamos a una gama de posibilidades en este sentido, ya que el término ha ido evolucionando con el tiempo y con el desarrollo de la ciencia en cuestión. No existe un acuerdo universal sobre el uso del término dirección. Se denomina indistintamente como dirección científica, administración, gerencia, ciencias de la dirección, etcétera. Algunos autores, y en especial en América Latina, hablan frecuentemente de gestión o de administración, utilizando el término dirección con un sentido estrecho para designar una función, aquella que otros autores –especialmente cubanos- identifican como realización. Al analizar el término de gestión en los diccionarios especializados, encontramos lo siguiente:

- Gestión: acción de gestionar o administrar.
- Gestionar: hacer diligencias para el logro de algún objetivo.
- Gestor: que gestiona. El que dirige o administra una empresa o sociedad.

En determinado momento se iguala a dirección; sin embargo, también se asume como hacer diligencias lo cual no se corresponde totalmente con el sentido de la dirección científica que queremos dar. Por tanto, se asume el término de dirección por considerarlo más completo. Por otra parte, también explicaremos nuestra concepción sobre dirección científica.

En primer lugar, analizaremos cómo diferentes autores conciben el término de dirección (gestión). Así, por ejemplo, Mary Parker Follet (M. C. Luna y otros, 1996) define la dirección como el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas. Esta definición se caracteriza por considerar que el director de la organización logra sus propósitos haciendo que otros hagan las tareas que se requieran.

Según Estoner (1989), la dirección es el 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. Esta definición con un carácter de proceso establece como esencia el logro de los objetivos de la organización.

En sentido general, cuando se analizan los criterios de diferentes autores se puede encontrar que todos consideran como objeto de la dirección a la coordinación de la organización en su sentido más amplio. De igual forma, se destacan los aspectos de alcanzar un objetivo o finalidad, así como los de planear-regular (Luna, 1996).

La dirección en su concepción más amplia tiene a su vez las características siguientes:

- Universalidad. El fenómeno de la dirección se da donde quiera que exista una organización social, porque en él siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios.
- Especificidad. La dirección, como ciencia, tiene un objetivo bien definido, con personal que se ocupa de su desarrollo y de su estudio en determinado campo de acción.
- Unidad temporal. Aunque se distinguen etapas o fases y componentes del fenómeno de dirección, este es un proceso único y se da en la vida de una organización social.

La dirección es una influencia con fines determinados sobre el sistema social y la puesta en consonancia de este con las leyes que le son inherentes. Significa revelar las tendencias progresivas del desarrollo social, así como planificar, organizar, regular y controlar su movimiento. La dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre.

En este proceso surgen relaciones de carácter social entre los hombres, así como entre estos y los recursos, por lo que se hace necesario lograr que todos esos elementos funcionen como un todo: rectificar fallas, combinar la estabilidad con el cambio, mantener y perfeccionar resultados de interés social, etc. Todo esto requiere de una actividad específica: la dirección y la actividad del dirigente.

Como una rama de la dirección surge cada vez con más fuerza la dirección educativa. Esta es concebida por Cassasus (1998), como la 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, y también plantea que es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea, todo esto en el ámbito educacional.

Por nuestra parte, consideramos como dirección educativa, en un sentido amplio, la concreción de la política educativa en determinado marco organizacional; y en un sentido más estrecho, como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

Para nosotros, la dirección educativa tiene que ser científica, sin confundir este término con la tendencia de la administración científica surgida a principios del siglo, que solo consideraba la dirección como un proceso que tenía en cuenta las fórmulas exitosas probadas en situaciones anteriores. En primer lugar, el término científica encierra la utilización del método dialéctico-materialista en el análisis de los fenómenos, lo que equivale a decir que de estos se consideran surgimiento, su estado actual y su tendencia de desarrollo. De igual forma, se concibe el fenómeno de la dirección educativa como proceso y resultado, en interrelación dialéctica con otros y con su contexto.

Dirigir es una de las tareas más importantes que la humanidad ha desarrollado desde el mismo momento de su formación. La actividad de dirección es el tipo específico de actividad social que se caracteriza por la especialización de quien la realiza, en orientar el trabajo individual o colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos. Múltiples

son las definiciones de este concepto y en cada uno se encuentran rasgos esenciales aplicables a la educación.

En educación todas las personas dirigen y son dirigidas. Todas son sujetos y objetos de la dirección: los cuadros dirigentes y técnicos, los docentes, los alumnos, los padres. En ello radica la complejidad de la dirección educacional que exige una atención a las especificidades de la actividad en el sector; en este sentido se precisa comprender que: la dirección educativa es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres. Todo personal que labore profesionalmente en el sector de la educación dirige y es dirigido, es decir, funge a la vez como sujeto y objeto de dirección (V. Lima, 2005)

La dirección de cualquier proceso está caracterizada, ante todo, por la determinación de los objetivos, cuya formulación clara y científicamente fundamentada es decisiva para su éxito.

Entre los objetivos y las funciones de dirección existen interrelaciones dialécticas, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener, y las funciones qué actividades se debe realizar para alcanzarlos.

Múltiples son las definiciones que expresan el concepto de función; pero en su esencia todas reflejan que constituyen un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos de dirección que realiza el sujeto, mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema que se trate. El contenido del trabajo de dirección puede ser examinado mediante el análisis de sus funciones principales.

Actualmente existen diferentes puntos de vista en cuanto a la clasificación de las funciones de dirección; pero hemos considerado asumir la que a nuestro juicio corresponde a un criterio más generalizado y que plantea, como tales: la planificación, la organización, la realización, el control y la evaluación.

Planificación

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, la estrategia de la organización.

En el desarrollo de la actividad de planear se hace necesario establecer los objetivos del nivel de dirección como categoría rectora, en el que 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.

Por otra parte, los objetivos deben ser concretados a su vez en metas (podrían ser considerados objetivos parciales enunciados e términos de resultados), las que a su vez deben dar origen a un sistema de acciones que permitan su cumplimiento.

Todo este proceso de trabajo en el desarrollo de la planeación debe realizarse sobre la base de la discusión colectiva con los diferentes colectivos de sujetos que intervienen o están relacionados con la institución.

La planeación presupone conocer y dominar los documentos que regulan y norman los aspectos más generales del trabajo de la institución, 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.

Todo este proceso debe quedar plasmado en un plan de trabajo, que puede asumir diferentes nombres: estrategia, proyecto educativo, convenio colectivo, etc. En el plan se definen las tareas que darán cumplimiento a las metas y objetivos; se precisa la duración de las mismas, las fechas, los lugares, los participantes, los ejecutores y los dirigentes.

Organización

Esta función consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado; implica además la determinación de las relaciones que se establecerán entre los ejecutantes de la actividad y cómo se comunicarán entre sí.

Es por eso que en la organización se refleja la actividad subjetiva de los hombres, donde lo planificado se hace efectivo en el plano organizativo, o sea, se asegurará la red de relaciones del sistema de dirección, la conveniente coordinación y subordinación y sus vías de enlaces. En la función de organización es necesario también tener en cuenta las siguientes etapas:

- Analizar que funciones debe cumplir cada uno y qué tarea es necesario relajar para cumplir los objetivos propuestos.
- Definir las relaciones de subordinación entre los participantes, delegando la autoridad que a cada cual le corresponda.
- Establecer las normas y procedimiento a utilizar en las interrelaciones entre los participantes, e instruirlos en sus funciones y tareas.
- Establecer las vías adecuadas para el flujo de la información.

Un aspecto importante de la organización lo constituye la división racional del trabajo, y los recursos de que se dispone.

Realización

Esta función se encuentra en estrecha relación con la de organización y es conocida con otros nombres, como mando, ejecución, regulación, etcétera.

La realización asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos programados y las tareas concretas. Mediante este sistema se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos.

La realización puede manifestarse de diferentes formas; pero en ella siempre está presente la acción del que dirige sobre el subordinado, para lograr que estos se eduquen en la mejor forma de actuación, tratando de lograr el mejor espíritu de trabajo colectivo, estimular lo bien hecho y censurar lo incorrecto.

Esta función exige un contacto estrecho entre dirigentes y dirigidos, además de poner de manifiesto la facultad del dirigente para guiar a los demás.

Control y evaluación

El control es la función de dirección que tiene como objetivo comprobar el resultado real del trabajo. Es un conjunto de formas de actuar que permiten poner de manifiesto las dificultades que surgen en la práctica diaria. Es imprescindible para regular todo el proceso e incluye el análisis de la información obtenida y la toma de decisiones.

Cuando se realiza el control y no se valoran sus resultados o la acción del dirigente se queda ahí y no se adoptan las medidas necesarias, el control se convierte en un objetivo en sí mismo y no cumple su función verdadera como parte de la dirección.

Para que un control sea efectivo es necesario que aquellos que tienen que ejecutarlo dominen las normas, resoluciones y orientaciones que con respecto al nivel de dirección se han establecido; y basados en este conocimiento conciban como un todo la dirección de la labor educacional desde la planificación hasta el control.

Controlar no solo significa descubrir defectos, sino también revelar las mejores experiencias con el fin de divulgarlas y generalizarlas. Debe ser sistemático, continuo y dinámico, y debe abarcar todas las esferas de la actividad objeto de control. Las exigencias a tenerse en cuenta para efectuar el control son diferentes; entre ellas se destaca su aplicación en el momento más oportuno.

El control puede ser previo, durante y posterior: previo, cuando se efectúa en el proceso de planificación; durante, cuando se ejecuta en el proceso de realización de los planes; y posterior, cuando comprueba hasta qué punto se ejecutaron las decisiones.

Al abordar el aspecto del control, no debemos dejar de hacer referencia a cómo este nos permite analizar si se está cumpliendo el encargo que se ha dado a la institución. El control posibilita realizar una evaluación de los resultados del trabajo.

1.2 La inspección escolar en Cuba. Tipos de visitas de inspección, objetivos y métodos esenciales de la visita de inspección integral, el empleo de los resultados de la inspección como fuente para el rediseño del contenido de las actividades del sistema de trabajo de las estructuras

El Compendio No1 sobre Inspección hace alusión a los orígenes de la inspección en Cuba, los esfuerzos realizados por la Sociedad Económica Amigos del País a favor de la enseñanza. Entre las diversas medidas solicitadas en un informe rendido a la Sociedad Económica en 1801 se pide la creación de inspectores o curadores para la mejor observancia de los preceptos legales relativos a la enseñanza, cargo que la propia real cédula de organización de la Sociedad establecida. Más tarde, cuando en 1816 se creó la Sección de Educación de la Sociedad Económica se designaron inspectores, cuyas principales atribuciones consistían en “velar acerca de la moralidad, aplicación y aseo de la juventud”, que accedían a las escuelas advirtiendo juiciosamente a los maestros los defectos que notaran, reconvenirlos muy mansamente de las omisiones o faltas, visitar los establecimientos una vez al mes, y

siempre que lo creyera oportuno. En La Habana esos cargos eran desempeñados por los miembros de la sección de educación, la cual elevaba las correspondientes propuestas para el capitán general nombrara los inspectores del campo.

Así continuó la inspección estatal hasta que en 1846 se puso en vigor el plan de instrucción pública y cesaron las atribuciones de la Sociedad Económica en la enseñanza.

La Inspección de Estudio, creada por el gobierno español entonces asumió tales facultades y se establecieron comisiones provinciales y locales encargadas de la inspección. A partir de este momento la inspección sufre un verdadero colapso por la indiferencia porque las autoridades de la colonia veían las cuestiones de educación, a pesar del nuevo plan de 1863 y de la Ley escolar de 1880. En el primero se autoriza a las juntas locales para designar a uno de sus vocales, el inspector de Escuelas Públicas y Privadas del término, estableciendo la inspección directa de la enseñanza, aunque a decir verdad dichos funcionarios nunca visitaban escuelas. En la segunda se organizaron las juntas locales y se establecieron las provinciales creándose el cargo de inspector provincial, con el deber de visitar las escuelas existentes y promover la organización de otras en los pueblos que carecían de ellas. Completándose el cuadro con la inspección general a cargo de los vocales ponentes de la Junta Superior de Instrucción Pública.

El más completo abandono caracteriza este período de la inspección escolar en Cuba, pues solo por rara excepción algunos que otros inspectores de juntas locales se ocupaban de cumplir con sus deberes. Con la intervención norteamericana se produce una reforma escolar promovida por el gobierno interventor, quien a partir del año 1899 con la orden militar número 226 estableció las juntas de educación que fueron los primeros organismos locales encargados de supervisar el trabajo escolar confiado en gran parte a maestros improvisados. Al mismo tiempo se disponía (en la orden especial número 29 del 19 de enero de 1900) que cada jefe de departamento ordenara que por un oficial de ejército de los Estados Unidos se hiciera trimestralmente una inspección, por lo menos de todas las escuelas públicas de su departamento. Sobre la base de estos informes departamentales se elaboró una

nueva orden militar, la número 368 que estuvo en vigor hasta 1909 que se basó en la Ley Escolar del Estado Ohio.

La referida orden estableció los distritos escolares en cada uno de los cuales había una junta de educación y un director escolar, además existía el cargo de superintendente de instrucción, funcionario técnico encargado de inspeccionar las escuelas. En tales condiciones se encontraba la maquinaria escolar el 20 de mayo de 1902 cuando el advenimiento de la república mediatizada. Esta concepción de trabajo escolar impuesta por la ocupación funcionó así hasta la promulgación de la Ley Escolar del 18 de julio de

1909, que entre sus reformas establece la transformación de los antiguos superintendentes en inspectores de distritos, a los cuales se exige estudios universitarios en Metodología Pedagógica, Higiene Escolar e Historia de la Pedagogía. Esta propia ley establece como requisito el haber ejercido durante cinco años por lo menos, el cargo de maestro en las escuelas de la nación.

En la etapa republicana la inspección estaba estructurada en tres niveles: nacional, provincial y municipal. Dentro de esta estructura jugó un papel importante la inspección escolar en la junta de educación (estructura equivalente aproximadamente a la actual

Dirección Municipal de Educación) la que atendía las escuelas de su territorio limitadas al nivel primario y la media básica, incluidas las privadas. Los inspectores se agrupaban en un equipo de trabajo con un jefe.

Cambios introducidos a la inspección escolar a partir de 1976

Desde el inicio del proceso revolucionario, con la reforma general de la enseñanza que trajo consigo la extensión y universalización de los servicios, se fortaleció el sistema de inspección escolar, el que hasta el año 1976, fue adecuándose a las aceleradas transformaciones que se producían en el país y, particularmente en el sistema educacional.

En el año 1976 se inicia en Cuba un proceso de institucionalización con el establecimiento de una nueva división político - administrativa del país y la creación de los órganos locales del poder popular, lo que implicó, necesariamente, una mayor precisión de las funciones de la inspección. Se crea la Dirección Nacional de

Inspección del Ministerio de Educación, los Grupos de Inspección en cada una de las 14 Direcciones Provinciales de Educación y las Subdirecciones de Inspección en cada uno de los 169 municipios del país.

Dentro del sistema de dirección educacional, en la etapa entre 1976 y 1991, se concibió la existencia de dos elementos independientes estructuralmente, aunque con funciones que debían complementarse: la inspección y el trabajo metodológico, además de la existencia, en un mismo territorio, de la estructura de dirección educacional y de los ISP, formadores del personal docente.

En noviembre de 1978 se aprobó la Resolución Ministerial 551/78 primer Reglamento de Inspección de esta época. Dicho reglamento contaba con 87 artículos agrupados en 8 capítulos. El primer capítulo definía aspectos conceptuales, objetivos, principales requisitos de la inspección. El segundo capítulo establecía las funciones principales de inspección en todos los niveles de inspección en forma bastante minuciosa en número de 29. Estas funciones no solo eran detalladas sino que abarcaban un programa tal que iban desde, por ejemplo, controlar y evaluar la correcta aplicación de la legislación vigente que se relaciona con la política educacional, formulada por el Partido y establecida por el Estado y el cumplimiento de las normas dictadas por el Ministerio de Educación hasta velar por el cumplimiento de lo establecido en cuanto a registros, contabilidad, bienes cuentas, almacenes, inventarios, información estadística. El capítulo tercero se refería a la estructura, funciones y deberes de las unidades organizativas de inspección, que se abordaban según el principio de la doble subordinación a las que en consecuencia les era aplicable lo establecido al respecto en la Ley 1323 de fecha 30 de noviembre del 76. Resulta significativo que ya en el artículo 22 de este reglamento se establecía que los jefes de las unidades organizativas de inspección respondían del cumplimiento de las funciones establecidas, ante el dirigente máximo del nivel de dirección correspondiente. En resumen, la inspección no surge muchas veces como una necesidad de la escuela sino como una exigencia del Estado. En 1982 se aprueba por la Resolución 235/82 un nuevo Reglamento, que adecuaba el Reglamento de Inspección del Ministerio de Educación al Decreto No 100 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el cual aún hoy regula el sistema de inspección

estatal en Cuba, como norma jurídica superior en este campo y en 1986 se aprueba la Resolución Ministerial 590/86 que simplificó toda la reglamentación de trabajo de esta actividad. La Resolución Ministerial 435/91 estableció por primera vez, dos tipos de regulaciones: una dirigida a la inspección que debían realizar el nivel central y provincial y, otra del nivel municipal, de igual forma se mantuvieron en los años 1996, 1999 y 2001, este último hasta el curso 2007-2008.

Los avances alcanzados en el Sistema de educación, la implementación de los “Programas de la Revolución”, así como las transformaciones en cada una de las educaciones, conllevaron al fortalecimiento de la actividad de inspección y al establecimiento de la Resolución Ministerial 120/2008, que aprobó en ese curso un único reglamento para todos los niveles de dirección hasta los centros docentes. Esta resolución establece la evaluación colectiva del centro, se tiene en cuenta al personal dirigente como docente y se evalúa su desempeño como cuadro.

Actualmente se encuentra vigente la Resolución Ministerial 239/2010 la que plantea entre sus fundamentos y generalidades que la inspección en el Ministerio de educación forma parte de la Inspección Estatal y se fundamenta en sus principios y regulaciones generales, que se concibe como la actividad fundamental de control del Organismo central y de las direcciones provinciales y municipales de educación sobre las dependencias y entidades que le son subordinadas, es función de todos los que dirigen, entre otros elementos.

De acuerdo con lo regulado en el artículo No. 42 de la Resolución Ministerial ante citada, de fecha 26 de octubre del 2010, “Reglamento de Inspección del Ministerio de Educación”, los criterios esenciales para evaluar cada uno de los indicadores en las direcciones provinciales y municipales de educación, así como a los centros docentes, en las visitas de inspección integral, son los aprobados por la presente Circular.

Los cambios de las normativas por sí solas no son suficientes para lograr el control, mientras no se logre su ejecución con profesionales altamente calificados y con alto grado de comprometimiento con las funciones que realizan. Los documentos normativos trazan pautas y regulaciones a seguir, pero son precisamente quienes los

ejecutan, los que pueden lograr que lo que se aspira con ellos, se convierta o no en una realidad.

Con algunas modificaciones el trabajo de inspección en el país se mantuvo sobre estas bases hasta el triunfo de la Revolución en enero de 1959. Podía afirmarse, por tanto que la inspección en Cuba ha pasado por cinco períodos bien definidos: primero el de antecedente, que abarca desde sus orígenes, a principios del siglo XIX y comprende todo el tiempo que estuvo a cargo de la sociedad económica Amigos del País, hasta 1846.

Segundo, colonial (1846-1898), desde que se cesaron las atribuciones de la Sociedad

Económica hasta el comienzo de la intervención norteamericana. Tercero, el de la intervención (1898-1902), que comprende el tiempo de gobierno de los Estados Unidos en Cuba. Cuarto, el período republicano, desde 1902 hasta 1959. Quinto, el período revolucionario, desde 1959 hasta la fecha.

El autor considera que el dominio de la Resolución Ministerial No. 239/2010 y su circular es de vital importancia para los que dirigen en cada nivel, así como para los que realizan la labor de inspección, pues estos documentos constituyen un material de consulta permanente para el proceso de dirección.

El sistema de inspección del Ministerio de Educación se ejecuta a partir de dos tipos de visitas: la integral y la especializada, que se determinan por el alcance sus objetivos y contenidos. La visita de inspección integral se realiza por el Ministerio de Educación y por las direcciones provinciales y municipales de educación; se indican por el jefe máximo de estos niveles. Sus objetivos generales son: la fiscalización del cumplimiento de la política educacional, el control del proceso de dirección que se ejecuta y el papel de los cuadros principales en dicho proceso.

En cada visita de inspección integral se determinan los objetivos y contenidos generales y específicos; se realiza una valoración integral del trabajo, para confirmar la veracidad del diagnóstico y se delimita la responsabilidad de cada cuadro.

En correspondencia con las principales líneas de la política educacional y las transformaciones implementadas, para todo tipo de visita de inspección, se tienen en cuenta en los programas los objetivos estratégicos y priorizados, las direcciones

principales de trabajo, así como las precisiones de cada educación. Según la etapa del curso, se determinan los contenidos que son objetos de evaluación en la inspección y en las actividades y procesos que se inspeccionan, se tendrán en cuenta los resultados, sus causas y vías de solución.

Son métodos y procedimientos esenciales de la inspección: observación, el muestreo de documentos, las comprobaciones de conocimientos, hábitos y habilidades, así como las entrevistas, las reuniones y las encuestas. El diagnóstico como método se aplica en las inspecciones a partir de la caracterización que incluye el pronóstico y la proyección, es decir, el análisis del fenómeno en su decurso y no solo en el estado del momento en que se realiza la visita. Los métodos y procedimientos se concretan en las actividades siguientes:

- Observación de la presencia personal de los niños, los estudiantes y trabajadores de las instituciones así como de sus normas de conducta.
- Observación de clases, actividades y procesos que se realizan.
- Observación de actividades metodológicas.
- Revisión de los documentos de planificación.
- Revisión de las estrategias y la implementación de la dirección del trabajo político ideológico y del aprendizaje.
- Revisión de los diseños e implementación del trabajo metodológico, de la superación y de la actividad científica.
- Revisión del cumplimiento de las normas y el rigor en la aplicación del sistema de evaluación del aprendizaje. Muestreo a las evaluaciones aplicadas a los alumnos.
- Revisión de las libretas y cuadernos de los estudiantes y el plan de clases de los docentes.
- Revisión de las instalaciones.
- Revisión de la evaluación profesoral y la de los cuadros.
- Revisión de los planes de prevención.
- Revisión de los documentos que se establecen para todos los docentes.
- Revisión de los estados financieros e inventarios activos.
- Constatación de los indicadores de eficiencia educacional: asistencia, retención, aprendizaje y promoción.

- Constatación del uso de los recursos asignados.
- Revisión de lactas de los órganos de dirección y técnicos, así como de las reuniones del consejo de escuela y del círculo infantil, según se trate.
- Revisión de los expedientes acumulativos del escolar.
- Revisión de los documentos de la secretaría docente, y
- Cualquier otra actividad no incluida en las anteriores que permita comprobar los contenidos objeto de control.

Toda visita de inspección integral, en cada uno de los casos se planifica por la Dirección de Inspección, así como por los jefes de grupos de inspección de las direcciones provinciales y municipales de educación en su caso, para lo cual elaboran la propuesta y la someten a la consideración y aprobación del jefe máximo de la entidad. En la planificación de las inspecciones integrales se cumplirá con la frecuencia que establece en el reglamento, para cada nivel de dirección de que se trate.

En la etapa organizativa de la inspección integral, la Dirección de Inspección, así como los grupos de inspección de las direcciones provinciales y municipales de educación, se encargarán de asegurar la preparación necesaria de los integrantes de la comisión, bajo la dirección del jefe máximo, según el nivel donde se desarrolle.

Durante la preparación para cada una de las visitas de inspección integral, se fija con precisión el procedimiento a seguir según el objeto de control; los objetivos y los contenidos; se define el tiempo que se le dedica a cada actividad y se precisa la cantidad de municipios, centros, sedes municipales, maestros o profesores y las clases o actividades a visitar, así como las comprobaciones políticas y de conocimientos que se aplican. En cada caso se tiene en cuenta el carácter intencional y objetivo de la inspección a partir del diagnóstico y la identificación de los problemas.

En los diferentes niveles, cada director, subdirector y jefe de departamento, designa al personal que participa en las visitas integrales y la vez, se responsabiliza con su adecuada preparación.

En la inspección integral a las direcciones provinciales, municipales y centros docentes los resultados del trabajo son evaluados y calificados con las categorías:

Muy Bien; Bien; Regular y Mal, así como los resultados de las actividades docentes, metodológica y otras.

Toda inspección integral a los niveles correspondientes culminará con una evaluación cualitativa de los principales cuadros, tomando en cuenta la valoración de los resultados del trabajo, el desempeño y la capacidad de dirección constatados en el desarrollo de la inspección. Estos criterios se tendrán en cuenta por parte de su jefe inmediato superior en el proceso de evaluación de los cuadros, según corresponda.

Teniendo en cuenta los cambios producidos en el trabajo educacional, se plantean a la labor de inspección, mayores exigencias, para que constituya un diagnóstico permanente del estado de la labor educacional, convirtiéndola en una actividad transformadora.

La dirección municipal realiza la inspección a las escuelas de la zona, teniendo en cuenta las direcciones zonales y los directores de estas. Aunque se visitan todas las escuelas con un programa aprobado por el Director Municipal, que recoge objetivos específicos bien definidos que se deben controlar, se evalúa la zona y el trabajo del Director Zonal, como su principal cuadro.

La inspección tiene entre sus objetivos fundamentales comprobar la efectividad del proceso docente-educativo; el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas; el cumplimiento de lo establecido por la legislación vigente, tanto de carácter jurídico como normativo y metodológico, valorando en la práctica con qué grado de creatividad se materializa lo establecido, así como exigir tanto por los resultados del trabajo como por el propio proceso de dirección y ser capaz de anticipadamente, conocer, prever e informar de las tendencias principales, aportar nuevos elementos respecto a sus causas y posibles soluciones, cuando se trate de tendencias negativas y la divulgación de aquellas positivas.

La inspección no solo se ocupa de la función de control, sino que también se encarga del diagnóstico, la planificación, la proyección estratégica, la organización estructural de la institución e incluso su realización. Constituye el punto de partida para nuevas acciones que den continuidad a la dirección de la actividad, insertada en el sistema de trabajo.

La inspección adquiere toda su dimensión desde la perspectiva de la comunicación, procura un mejor conocimiento de lo que está sucediendo en los centros y en el sistema, aporta juicios suficientemente fundamentados que permiten mejorar claramente la toma de decisiones por parte de todos los miembros del ámbito educativo, cada uno en el nivel que le corresponde.

Las conclusiones que se deriven de la inspección deben ser fundamentadas con vista al mejoramiento profesional y a la educación en la institución escolar. Contribuye a que la experiencia del trabajo de los mejores docentes sea patrimonio de todo el colectivo pedagógico.

Los conocimientos de la realidad institucional, la consecuente transformación, requiere de un cambio en los modos de actuación de los directivos y trabajadores por otros más aceptados y científico-metodológico que permitan dirigir con eficiencia el proceso educativo.

La eficacia en la inspección está dada por carácter correctivo, creativo, constructivo y preventivo para que el director sea el propio protagonista en transformar la realidad de su centro y proyectar nuevas acciones hasta su solución final.

Es imprescindible el análisis de los resultados en el proceso de dirección como algo sistemático, participativo, flexible, democrático y dinámico y del conocimiento del colectivo de la institución, dirigidos a resolver los problemas y aprovechar las potencialidades en las áreas controladas hasta transformarlas.

Es posible dar tratamiento diferenciado y personalizado a las insuficiencias detectadas y potenciar el trabajo hombre a hombre; las acciones para mejorar el trabajo están influenciadas por las condiciones específicas de la institución, buscar las soluciones desde dentro, posibilita establecer con mayor claridad los nexos entre los resultados y la forma de pensar, sentir y actuar de los directivos y demás miembros del colectivo.

Para tal efecto, es evidente la necesidad de aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo, especialmente en los directores de las instituciones, para que estos se proyecten al futuro, en función de los objetivos propuestos para profundizar, perfeccionar, actualizar, complementar, reorientar los conocimientos, las habilidades y

capacidades, y de este modo promover el desarrollo y consolidación de valores que garanticen la calidad de la educación.

Los resultados de la inspección deben constituir el punto de partida para el rediseño de las acciones a acometer dentro del sistema de trabajo. Realizar el análisis de los logros alcanzados y, fundamentalmente de los problemas esenciales, que se señalan en ella, permitirá descubrir las causas y proponer las decisiones a tomar para la solución de los mismos.

En su esencia más profunda, es una constante búsqueda de regularidades en el desarrollo educacional y el funcionamiento del sistema de dirección, con el fin de determinar tendencias, problemas y posibles soluciones para asesorar los órganos directivos en la toma de decisiones.

En tal sentido es imprescindible que en el consejo de dirección, según el caso de que se trate, se analicen los resultados de la inspección a los centros, al municipio y a la provincia, de manera que se analicen y evalúen las causas de los problemas, se determinen regularidades y se propongan nuevas acciones para su solución. De igual forma se llevan al consejo técnico y, en dependencia de estos, se modifican las estrategias de trabajo metodológico y de superación de los docentes y cuadros, para la siguiente etapa, además del trabajo preventivo, el sistema de trabajo político-ideológico y el control de los recursos, entre otros. Es por ello la:

1.3 Necesidad y preparación de los cuadros educacionales en función del proceso de dirección de la inspección integral

Toda sociedad necesita para su funcionamiento y desarrollo, de la dirección. Desde la antigüedad se habla de dirección.

Carlos Marx (1867), se refirió a este tema y sentenció: “todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección, un violinista solo se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita un director “. (1)

Son varios los autores del otrora campo socialista y también cubano que han abordado lo relacionado con la dirección y sus definiciones, tras el estudio de estos autores, Llorcas Díaz define la dirección... “Como una necesidad social en la que un grupo de personas, llamadas dirigentes, conduce, en forma consciente y organizada los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para

alcanzar un estado deseado definido con antelación.”(1) En su análisis destaca al hombre como principal protagonista de la dirección.

En el decreto ley 196 sobre el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en su capítulo uno, artículo dos aparece una definición clara sobre quienes son considerados cuadros y las cualidades que estos deben cumplir. Sin dudas la esencia de este aspecto fue magistralmente captada por el Che al intentar definir lo que para él era un cuadro: “El cuadro, pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección.” (2)

El avance vertiginoso de la revolución científico técnica nos impone como principal reto el desarrollo del hombre, por ser el recurso más dinámico y especialmente del hombre que dirige y que debe dirigir científicamente, entonces cabe preguntar ¿Qué significa dirigir científicamente?

...dirigir científicamente es tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas que permitan atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización que dirige.” (3) En esta definición se coloca al hombre como centro, pero para esto es necesario una adecuada superación y capacitación de estos, que les permita estar en condiciones de aplicar creadoramente y con científicidad los avances de la dirección.

El problema de la preparación de cuadros es una cuestión universal, todos los países luchan por ser más eficientes eficaces y competitivos y parten de la base que esto solo se alcanzará si potencian las capacidades de los dirigentes. La formación de dirigentes no es un problema sencillo requiere de un tratamiento diferenciado.

En nuestro país existe una estrategia nacional que expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno se proponen alcanzar en la formación, preparación y superación de los cuadros como proceso sistemático y continuo como parte del sistema de trabajo con los cuadros concebido a partir del concepto de la integridad de estos, donde se combinan diferentes formas y vías con la responsabilidad

individual de cada uno en este proceso, fomentando su espíritu de autoestudio y autodidactismo. Dicha estrategia cuenta con cinco componentes básicos:

- La preparación política: este es un componente esencial en la preparación y superación de todos los cuadros que cobra mayor importancia en los momentos actuales en que se recrudece y toma nuevas formas la guerra ideológica a la que nos enfrentamos. Los cuadros tienen que ser los principales guías y esclarecedores de sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios de nuestra Revolución, por el dominio de los argumentos acerca de las medidas y de las políticas orientadas, por la profundización en la obra revolucionaria, en las raíces de nuestra ideología marxista leninista, martiana y fidelista, en el conocimiento de la historia y de la cultura de nuestro pueblo. Aquí se incluyen las actividades deportivas, culturales, recreativas, la creación de un espíritu científico – investigativo, el desarrollo de la educación formal, la moral comunista, el patriotismo y el internacionalismo.
- La preparación técnica profesional: Cada cuadro debe prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión, actualizar sistemáticamente sus conocimientos, desarrollar habilidades para crear e innovar, así como para influirán la preparación técnica y profesional del colectivo que atiende. Especial importancia tiene para el mejor desempeño de los cuadros el dominio que posean y las habilidades en el manejo de la tecnología de la información y la comunicación. Con este fin es importante aprovechar al máximo todas las posibilidades de superación que ofertan las universidades en sus planes de educación de posgrado, que van desde diferentes cursos, diplomados, maestrías e incluso doctorados; pero también deben autoprepararse constantemente
- La preparación económica: La Resolución Económica del 5to Congreso del Partido declara: "La eficiencia es, por tanto el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país," (4) lo que refuerza a la preparación económica como una necesidad vital para todos los cuadros. No se concibe un dirigente que no posea los conocimientos fundamentales acerca de la situación actual de la economía

cubana los argumentos sobre las causas y efectos de las medidas que se adoptan en este campo. Quien no conozca detalladamente los indicadores del control económico, quien no domine los elementos que determinan la eficiencia, difícilmente podrá mantenerse en el cargo. En todos estos aspectos tiene que prepararse y superarse el cuadro de manera sistemática, a través de un plan previamente concebido para este fin.

- La preparación de dirección: Es necesario prepararlos en el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. Para ello se requiere identificar lo que necesita cada cuadro y dotarlos gradualmente de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación. Particular atención debe brindarse al fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores socio psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Todo este trabajo tiene que realizarse como convocó el V Congreso del Partido, mediante la asimilación crítica y ajustada a nuestras realidades de las más modernas técnicas de dirección, cuya importancia es creciente para el buen funcionamiento de la economía.

El estudio de estas técnicas debe hacerse bajo el principio Martiano que dice:

... “Injértese en nuestras repúblicas el mundo, más el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas” de manera que esto se haga en nuestro contexto teniendo en cuenta nuestras realidades y partir la valiosa herencia nacional sobre el tema, sistematizando la elaboración y el análisis de los casos cubanos, divulgando las experiencias de nuestros principales cuadros.

- La preparación para la defensa: “La defensa de la patria socialista es el más grande honor y el deber supremo de cada cubano”, declara la Constitución de la República, por lo que la preparación de los cuadros para la defensa debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de la Defensa Nacional, a la asimilación de las

nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra, al dominio de las medidas de la Defensa Civil. La preparación de todo dirigente debe estar basada en estos componentes o contenidos por lo que es imprescindible tenerlos en cuenta tanto con los que se encuentran en funciones como los que se están formando. El desarrollo profesional del cuadro de la educación tiene como condición el logro de la excelencia educacional, que parte de la profesionalización del docente, entendido este como el desarrollo pedagógico, psicológico y cooperativo.

El autor considera que la preparación de los cuadros en los componentes de dirección y técnico profesional es fundamental, para poder dirigir acertadamente el proceso de inspección, pues es función y obligación de todos los que dirigen comprobar y evaluar, cómo se orienta y controla el trabajo, y para ello es necesario planificar, organizar, realizar, controlar y evaluar el proceso de la inspección integral a nivel de municipio.

Se reconoce que la preparación está ligada a la formación y desarrollo de los sujetos para hacer mejor su trabajo, por eso puede ser organizada como parte de su práctica o como un proceso estructurado a través de acciones metodológicas.

El directivo, en su condición de líder, debe ser un investigador convencido, ser ejemplo capaz de desarrollar en sus subordinados este sentimiento. Para ello debe ser abierto al cambio, a la búsqueda de alternativas que posibiliten una apropiación mayor de conocimientos, por lo que no puede improvisar; sino que debe tener una visión clara de qué debe saber sobre los procesos que dirige, y cómo pueden adquirir mejor el conocimiento. No debe sobrevalorar, ni subvalorar a nadie, ni pensar que está por encima o por debajo de la capacidad de otra persona.

Asimismo, se reitera la importancia de que el jefe que quiere convertirse en líder domine el trabajo que realiza, logre que los subordinados lo respeten, lo escuchen y se dejen dirigir.

ACCIONES METODOLÓGICAS PARA LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE INSPECCIÓN INTEGRAL

En el presente capítulo se caracteriza el estado actual de la muestra seleccionada para determinar potencialidades y necesidades de preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación para la dirección del proceso de inspección integral, se presenta la concepción y propuesta de acciones metodológicas, así como la validación de la misma.

2.1 Determinación de las necesidades de preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en el proceso de dirección de la inspección integral

Para desarrollar la presente investigación se tomó como **población** los 5 cuadros principales de la Dirección Municipal de Educación en Abreus y como **muestra** 4 de estos. Todos poseen un alto nivel cultural; de ellos 2 son Master en Ciencias de la Educación y 2 licenciados, uno en la especialidad Español–Literatura y uno en Derecho. Prevalecen en ellos la experiencia en el sector, la inteligencia, la abnegación, el espíritu de sacrificio, esfuerzo y de superación; poseen experiencia en dirección pero solo uno, en la actividad de inspección. También consideramos que los cuadros poseen capacidad para demostrar y transformar la realidad existente, pero la dificultad se presenta en la experiencia y conocimientos en el proceso de dirección de la inspección integral. Es por ello que decidimos realizar la presente investigación. El promedio de edad es de 49 años.

La determinación de necesidades, constituye un elemento básico para la elaboración de la propuesta de las acciones metodológicas, como forma de diagnóstico, puesto que permite estructurar, personalizar y organizar las acciones en función de los gestores que participan en el proceso de dirección de la inspección integral, los cuadros (Director Municipal, Subdirectores y Jefe del Grupo de Inspección). Por otra parte los cambios de las normativas, por sí solas, no son suficientes para lograr los conocimientos necesarios en los cuadros para la dirección del proceso de inspección.

El análisis e interpretación de los instrumentos aplicados para la determinación de las necesidades se expresan en:

Al analizar la **encuesta** aplicada (Anexo 1) a los 4 cuadros con el objetivo de conocer el estado de opinión sobre la etapa organizativa y de preparación de la inspección integral, el resultado obtenido informa que:

De los 4 cuadros, solo 2 tienen dominio de los documentos normativos que rigen la actividad de inspección escolar, lo que representa el 50%. Uno de ellos domina el encargo que tienen los diferentes gestores en las etapas organizativa y de preparación en el proceso de dirección de la inspección integral, el resto tiene dificultades en mencionarlos, lo que representa el 25%. En la respuesta de cómo se considera usted preparado para desarrollar el proceso de dirección de la inspección, solo uno de ellos se declara suficiente en parte y el resto insuficiente, para el 25%(Anexos 1 y 3).

Otro elemento que expresa poco dominio, por parte de los cuadros, sobre el proceso de planificación y organización de la dirección de la inspección integral es que no se cuenta, indistintamente, con toda las memorias escritas relacionadas con el tema (Programa de preparación para las comisiones municipales, cronograma de actividades a desarrollar durante la visita, diseño y empleo de diferentes técnicas e instrumentos científicos para la recopilación de la información sobre el estado actual de los indicadores y otros procesos y actividades que se desarrollan en la institución educativa).(Anexos 6 -26)

Además se denota insuficiencias en la calidad y profundidad en la realización de las visitas integrales a las instituciones educativas, por falta de preparación y superficialidad de los que ejecutan la inspección. Estas fallas parten desde la preparación colectiva que tiene que realizar los cuadros con los miembros de las comisiones municipales de inspección y desde la autopreparación individual de los cuadros que dirigen las comisiones de inspección integral por falta de conocimiento en el tema. Es necesario abordar el problema de la preparación de los cuadros en la dirección del proceso de inspección integral, por considerar que este constituye uno de los eslabones fundamentales para alcanzar la calidad de los resultados del trabajo educativo, es el medidor por excelencia del cumplimiento de las tareas asignadas

a cada nivel de dirección, para dar respuesta a los objetivos y áreas de resultados claves, de ahí la necesidad del tema, que tiene como objetivo esencial, pertrechar a los cuadros de las vías y herramientas que le permita utilizar la inspección escolar en el perfeccionamiento de la labor educacional.

Principales potencialidades y necesidades de los cuadros de la Dirección Municipal de Abreus.

Potencialidades:

- Tienen el nivel requerido para el cargo.
- Poseen experiencia laboral.
- El 50% son master en Ciencias de la Educación.
- Prevalece la inteligencia, el espíritu de sacrificio, de esfuerzo y de superación.
- Poseen capacidad para demostrar y transformar la realidad existente.

Necesidades:

- No tienen dominio suficiente de los documentos normativos que rigen la actividad de inspección escolar.
- Tres de ellos, consideran no estar preparado para desarrollar el proceso de dirección de la inspección.
- Carecen de algunos instrumentos científicos para procesar la información y evaluar el estado actual de los principales indicadores y otros procesos y actividades que se desarrollan en la institución educativa.
- No domina el encargo que tienen los diferentes gestores en las etapas organizativa y de preparación en el proceso de dirección de la inspección integral.

Todo lo anterior refleja que es insuficiente la preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en la dirección del proceso de inspección integral.

2.2 Concepción de las acciones metodológicas

La elaboración de la propuesta de acciones metodológicas para la preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación en Abreus, para la dirección del proceso de inspección integral se realizó de forma participativa, se tuvo en cuenta el criterio de todas las personas implicadas e identificadas con la preparación de los cuadros. Se desarrolló una reunión y se obtuvo un grupo de criterios relacionados con las exigencias que cumplen las acciones metodológicas que propiciarán su

preparación. Partir del diagnóstico del nivel de preparación que poseen sobre el dominio de los documentos normativos que rigen la actividad, el dominio del encargo que tienen los diferentes gestores en las etapas organizativa y de preparación en el proceso de dirección de la inspección integral, y el nivel de consideración sobre su preparación para desarrollar este proceso nos permite estructurar las acciones en dos fases y en etapas para su aplicación.

Fase I: La preparación a los cuatro cuadros que fueron seleccionados como muestra de la investigación, en la dirección del proceso de inspección escolar. Para ello, se determinaron las necesidades de los cuadros en la dirección del proceso de inspección, en su organización y preparación de las comisiones actuante y su valoración, teniendo en cuenta transitar por las etapas investigativas (indagación sobre el problema), comparación (entre el estado real y el deseado), análisis de la brecha (determinar carencias o necesidades) y valoración de necesidades (que necesita ser transformado mediante la preparación).

Para la preparación de los cuadros en la dirección del proceso de inspección integral, se desarrollaron diferentes actividades previas a la aplicación de la propuesta de acciones metodológicas, entre ellas se significan:

Reuniones y talleres metodológicos que permitieron determinar y profundizar tendencias positivas y negativas en la organización y realización de las inspecciones integrales en el territorio, realizándose un análisis crítico de las condiciones organizativas que se crean, así como profundizar en los Capítulos del I al VI y los artículos del Reglamento de Inspección correspondientes a estos y su Circular No. 5/2010 sobre los Criterios esenciales para evaluar cada uno de los indicadores en la direcciones provinciales, las direcciones municipales de Educación, así como a los centros docentes en las visitas de inspección integral. Todo lo anterior expuesto constituye parte de la argumentación teórica de la propuesta.

La preparación teórica-metodológica a los cuadros en el tema, permitió enriquecer la propuesta presentada por el investigador según criterios resultantes de su praxis.

Fase II: Aplicación de las acciones metodológicas. Se conciben en **dos etapas** para su aplicación relacionadas; **la primera**, con la auto preparación y creación de

condiciones previas que transita por la planeación y organización de la preparación, y **la segunda** con los procedimientos a seguir durante la realización de la preparación.

2.3-Propuesta de acciones metodológicas para la dirección del proceso de inspección integral

Fase II: 1era Etapa

Esta etapa se denomina, auto preparación y creación de condiciones previas para su realización y efectividad, donde el director municipal, el subdirector y el Jefe del departamento de inspección, tengan pleno dominio y establezcan las interrelaciones de trabajo entre ellos, para poder asegurar la preparación de los integrantes de las comisiones municipales de inspección integral.

ACCIONES:

- Puntualizar con el director municipal de educación con un mes de antelación la designación del subdirector jefe de la comisión. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Puntualizar con los jefes de las comisiones municipales de asignaturas priorizadas la elaboración y aprobación de los instrumentos evaluativos para el subsistema de enseñanza que se pretende inspeccionar, con un mes de antelación, así como citarlos para que participen en la reunión preparatoria para que actualicen a los miembros de la comisión sobre el avance de los programas y entreguen los instrumentos elaborados con las posibles respuestas y claves de calificación. Ejecuta: Jefe comisión
- Recopilar toda la información sobre el estado actual de los principales indicadores de eficiencias y procesos sustantivos de la institución a inspeccionar. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Determinar la tendencia evolutiva de la institución y el desempeño de los cuadros durante las visitas realizadas entre una y otra inspección. Ejecuta: Jefe comisión y Jefe Dpto. Inspección
- Diseñar el programa de visita para la inspección integral a la institución atendiendo a la etapa del curso escolar y su diagnóstico evolutivo. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Aprobar el programa de visita para la inspección integral a la institución. Ejecuta: Director Municipal

- Diseñar el programa de preparación para los integrantes de las comisiones municipales de inspección, teniendo en cuenta el diagnóstico individual, el subsistema de educación, el modelo y los procesos sustantivos a priorizar. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección (Anexo 6).
- Aprobación del programa de preparación de los integrantes de la comisión municipal de inspección. Ejecuta: Director Municipal y/o Jefe comisión (Anexo 6)
- Determinar en la reunión de puntualización los cuadros y funcionarios que participarán en la inspección, garantizando su participación en los días de preparación de la comisión y realización de la inspección integral a la institución. Ejecuta: Director Municipal y Jefe Dpto. Inspección
- Realizar reunión del grupo de inspección para presentarle el programa aprobado por el director municipal para la visita de inspección integral a la institución educativa. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Responsabilizar a cada inspector integral con la elaboración de los instrumentos científicos a aplicar, en la inspección integral, en correspondencia con los objetivos y contenidos específicos del programa, que tributen a la recopilación de la información de la triada escuela, familia y comunidad, así como dirigirle temas de preparación acerca de la política trazada para el tratamiento a asuntos relacionados con el área docente y administrativa. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección (Anexos 8-26)
- Diseñar el cronograma de actividades a desarrollar durante la visita de inspección integral a la institución educativa. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección (Anexo 7)
- Efectuar un despacho de trabajo entre el Jefe de la comisión de inspección y el Jefe Dpto. Inspección para distribuir las misiones y responsabilidades individuales para cada integrante de la comisión, según los objetivos y contenidos del programa de visita, y a su vez conciliar la propuesta de cronograma de actividades elaborado. Ejecuta: Jefe comisión
- Registrar las opiniones, planteamientos y proposiciones que realicen la OPJM, la FEEM, el Sindicato, la familia y la comunidad acerca del funcionamiento integral de la institución. Ejecuta: Inspectora de atención a la población

- Intercambiar con los inspectores integrales para la revisión y aprobación de los instrumentos científicos elaborados para su aplicación, así como la preparación alcanzada en diferentes temas dirigidos. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Verificar la auto preparación que realizan los integrantes de la comisión municipal de inspección con el objetivo de evaluar la integralidad en su preparación inicial. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Asegurar la asistencia de todos los miembros de la comisión de inspección integral a la preparación, así como otros invitados para profundizar en temas de interés de la comisión. Ejecuta Jefe comisión y Jefe Dpto. Inspección
- Asegurar las condiciones de merienda, almuerzo y del local donde se desarrollará la reunión preparatoria. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección

Fase II: 2da Etapa

Etapa de realización de la preparación: en la misma es necesario el desarrollo de la capacidad de dirección participativa, que logre el carácter intencional y objetivo de la inspección según el diagnóstico del que inspecciona y del inspeccionado partiendo del dominio que muestre del tema a tratar, con claridad en los problemas que se discuten y sobre todo el empleo del diagnóstico y la caracterización como herramientas de trabajo, como se aprecia depende de la calidad de la etapa anterior, demostrando así el carácter de sistema.

ACCIONES:

- Presentar el programa de preparación a los integrantes de la comisión de inspección integral. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Verificar la asistencia, ser exigente con la puntualidad a la reunión, esta debe comenzar en la hora fijada. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Desarrollar la apertura de la preparación donde se precisen los objetivos a lograr y el papel que le corresponde a los integrantes de las comisiones. Ejecuta: Director Municipal o Subdirector Municipal
- Exponer el estado actual y evaluación del cumplimiento de los objetivos en la institución escolar. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Precisar horarios de salida y regreso para los participantes en la inspección integral. Ejecuta: Jefe comisión

- Informar las acciones metodológicas o indicaciones derivadas de la última visita a la institución escolar para evaluar posteriormente en la ejecución de la visita su cumplimiento. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Precisar de manera general las indicaciones u orientaciones provenientes de los diferentes niveles que constituyen regulaciones para la etapa y que son de obligatorio control por los integrantes de las comisiones. Ejecuta: Director Municipal de Educación
- Informar a los integrantes de las comisiones de inspección los objetivos y contenidos que se persiguen con la visita de inspección integral. Ejecuta: Jefe comisión
- Analizar el programa de visita con los integrantes de la comisión. Ejecuta: Jefe Dpto. Inspección
- Distribuir misiones y responsabilidades individuales para cada uno de los integrantes de las comisiones. Ejecuta: Jefe comisión
- Actualizar a los integrantes de la comisión sobre los avances de los programas de estudios en las asignaturas priorizadas, así como analizar cada uno de los instrumentos evaluativos, sus posibles respuestas, claves de calificación. Ejecuta: Jefes de comisiones asignaturas priorizadas
- Impartir temas generales de preparación para los integrantes de la comisión. Ejecuta: Inspectores e invitados.
- Evaluar el nivel de asimilación de la preparación recibida por integrantes de las comisiones. Ejecuta: Jefe comisión
- Valorar por parte del jefe de la comisión aspectos positivos y aquellos en que se debe profundizar individualmente por cada integrante de la comisión. Ejecuta: Jefe comisión

2.4 Validación de la propuesta de acciones metodológicas

En el epígrafe se expone la validación de las acciones metodológicas para la preparación de cuadros de la Dirección Municipal de Educación para la dirección del proceso de inspección integral. Para ello, se tendrá en cuenta algunos elementos empleados en las fases y etapas para la elaboración y aplicación de la propuesta. Como indicadores se tendrán en cuenta: las **necesidades (Fase I), organización**

(Fase II: 1era Etapa), realización (Fase II: 2da Etapa), aceptación, participación y preparación aportadas.

Estos se concretaron en estrecha relación de modo que uno condiciona al otro. (Anexos 2; 3; 4; 5 y 27).

Las **necesidades** se determinaron a partir de la aplicación de la encuesta inicial. Se determinaron las potencialidades y necesidades de los cuatro cuadros tomados como muestra. Esto contribuyó en gran medida a diseñar y estructural la propuesta de acciones metodológicas, en fases y etapas, realizando en su primera fase el desarrollo de diferentes actividades previas a la aplicación de la propuesta de acciones, entre ellas se significan: reuniones y talleres metodológicos que permitieron determinar y profundizar tendencias positivas y negativas en la organización y realización de las inspecciones integrales en el territorio, realizándose un análisis crítico de las condiciones organizativas que se crean, así como profundizamos en los Capítulos del I al VI y los artículos del Reglamento de Inspección correspondientes a estos y su Circular No. 5/2010 sobre los Criterios esenciales para evaluar cada uno de los indicadores en la direcciones provinciales, las direcciones municipales de Educación, así como a los centros docentes en las visitas de inspección integral.

La preparación teórica-metodológica a los cuadros en el tema, permitió enriquecer la propuesta presentada por el investigador según criterios resultantes de su praxis. Esto contribuyó en gran medida a que se cumplieran los restantes indicadores: organización (Fase II: 1era Etapa), realización (Fase II: 2da Etapa), aceptación, participación.

En sentido general todos cuadros llegaron a reconocer que le faltaba preparación sobre los documentos normativos y conocimientos sobre elementos teóricos sobre el proceso de dirección y de inspección. Sobre esta base fluyó la integración de todos a los análisis y debates reflexivos sobre la práctica, así como a la búsqueda de soluciones, a partir de los conocimientos adquiridos.

La **organización (Fase II: 1era Etapa)**. Se logró que el 100% de los cuadros establecieran interrelaciones de trabajo entre ellos para poder asegurar la preparación de los integrantes de las comisiones municipales de inspección integral.

Al cierre de la etapa se logró que el 75% aplicara lo aprendido. Se autoprepararon y cada uno de ellos aseguró la puntualización, elaboración y aprobación de la documentación establecida, fueron recopiladas las informaciones necesarias sobre el estado actual y la tendencia evolutiva de la institución a inspeccionar, responsabilizaron a miembros de la comisión de inspección integral con la elaboración de algunos instrumentos científicos para aplicar durante la visita, así como se nutrieron de las opiniones, planteamiento y proposiciones de las organizaciones estudiantiles, el sindicato, la familia y la comunidad. Esto contribuyó en gran medida a que se cumplieran los restantes indicadores: de participación y aceptación al 100%.

La **realización (Fase II: 2da Etapa)**. Se logró en el 75% de los cuadros un desarrollo de la capacidad de dirección participativa, partiendo del dominio de los documentos normativos y del aseguramiento de las condiciones previas para la realización de la preparación. Aseguraron la apertura de la preparación de la comisión de inspección por el director municipal, y se precisaron a los integrantes los objetivos de la visita, el papel del inspector, el estado actual de los indicadores por parte de la institución a inspeccionar, así como se impartieron temas generales. Se designaron misiones para cada integrante y se evaluó el nivel de asimilación recibida de los miembros por parte del jefe de la comisión, entre otros elementos. Lo anterior demuestra la inteligencia y la asimilación práctica en los cuadros de las acciones en el proceso de dirección de esta actividad. Los cuadros consideraron muy importante esta etapa para el éxito del desarrollo de la visita de inspección integral, además la elaboración y utilización del programa para la preparación de las comisiones municipales de inspección (Anexo 6), el cronograma de actividades a desarrollar durante la visita de inspección integral a una institución educativa (Anexo 7) y la familiarización de los integrantes de estas comisiones con los instrumentos elaborados para aplicar en las visitas integrales (Anexos 8-26). Este fue el indicador que condujo al éxito en la aplicación de estas acciones.

La **aceptación**. Se evidenció en el 100% de los cuadros desde la Fase I hasta la validación de la propuesta. Esta se concreta en el interés y esfuerzo mostrado por cada cuadro en superar las necesidades de preparación en los componentes de

dirección y técnico profesional en el tema: proceso de dirección de la inspección integral. Despertaron la motivación de forma espontánea y fue el indicador que condujo al éxito en la aplicación de las acciones metodológicas.

La **participación**. Se evidenció en el 100% de los cuadros. Su asistencia en la aplicación de la encuesta inicial, en las reuniones y talleres metodológicos donde se sistematizó y profundizó en lo relacionado con los aspectos de dirección y de inspección logrado entre ellos la exposición de opiniones y criterios en las reflexiones. Su movilización fue creciente y sostenible durante la aplicación de la investigación. Podemos plantear que todos los cuadros se implicaron en el desarrollo de cada una de las actividades desarrolladas. Todo ello permitió la construcción del saber, compartirlo y enriquecerlo. En sentido general, se logró la participación como proceso desarrollador, no solo porque adquirieran nuevos conocimientos, sino porque también desarrollaron capacidades para la autopreparación, para la independencia cognoscitiva y la comunicación para el trabajo colectivo.

Sobre la encuesta final aplicada a los principales cuadros de la Dirección Municipal de Educación, con el objetivo de conocer los criterios, pertinencia y validez de las acciones metodológicas (Anexos 2 y 3), el 100% de estos consideran útil, necesaria, práctica y novedosa la propuesta, pues contribuyó al mejoramiento de sus desempeños. Al referirse sobre los aspectos positivos, interesantes y las barreras en sus funciones coincidieron que les permitió dirigir acertadamente el proceso de inspección integral con el empleo de instrumentos científicos, constituyendo una herramienta metodológica al servicio de su **preparación**. Como principal barrera señalaron la inestabilidad de los cuadros en el cumplimiento de sus funciones por disímiles causas. Refiriéndose a la tercera pregunta, tres respondieron que se sienten apertrechados de conocimientos y seguros para demostrar y transformar con métodos y estilos de dirección diferentes a los que habían empleado hasta la fecha. Según criterio del autor los indicadores anteriores tributaron a la preparación recibida por parte del 75% de los cuadros, pues se aplicaron el 100% de las acciones metodológicas diseñadas en la investigación, sin embargo no se logró por parte del 25% de estos, la puesta en práctica de las acciones organizativas y de realización para la acertada dirección del proceso de inspección integral.

Se puede declarar que la propuesta de acciones metodológicas es pertinente y válida, se cumplieron los objetivos propuestos y se produjo un adecuado intercambio con los cuadros de la Dirección Municipal de Educación al lograr en ellos una adecuada preparación y dirección del proceso de inspección integral.

Las posibilidades de atender a las diferencias individuales de los cuadros, el vínculo teoría-práctica, entre otros fundamentos, favorecen la preparación que estos reciben.

Conclusiones parciales Capítulo II.

El análisis del desempeño de los cuadros, reveló que aún se manifiestan insuficiencias en el proceso de dirección de la inspección integral. Desde el punto de vista del autor, influye la poca experiencia en la actividad de inspección. Estas dificultades representan un reto para los cuadros de la Dirección Municipal de Abreus, por ello, con el fin de aportar una alternativa de solución, se elaboran acciones metodológicas para la preparación de los cuadros en el proceso de dirección de la inspección integral como variante que permite lograr la preparación de los cuadros teniendo en cuenta los aspectos teóricos, metodológicos y de contenidos que la conforman, las posibilidades que brindan de individualizar la atención desde la atención diferenciada y la vinculación de la teoría con la práctica al considerar su enfoque participativo-reflexivo como fundamentos esenciales.

CONCLUSIONES

- El estudio realizado durante la conformación de la fundamentación teórica, permitió identificar un conjunto de elementos o rasgos que especifican aspectos relacionados con el proceso de dirección y de inspección para la preparación de los cuadros de la Dirección Municipal de Educación.
- La caracterización de la situación actual de la preparación de los cuadros del municipio Abreus a partir del análisis e interpretación de los instrumentos aplicados corroboró que existen insuficiencias en el proceso de dirección del proceso de inspección integral.
- La salida de la propuesta de acciones metodológicas fue concebida en el propio sistema de trabajo de la Dirección Municipal de Educación en Abreus, en las que se vinculan elementos teóricos y metodológicos con acciones prácticas que posibilitan una mejor dirección del proceso de inspección por parte de los cuadros.
- Las valoraciones realizadas a partir de la aplicación de los instrumentos en la práctica, posibilitó elevar la preparación de los cuadros a partir de dirigir acertadamente el proceso de dirección de la inspección integral en el municipio Abreus, con lo que quedó demostrada, la pertinencia y factibilidad de la propuesta.

RECOMENDACIONES

- A los **cuadros** de la Dirección Municipal de Educación de Abreus, utilizar los fundamentos teóricos planteados en esta tesis para profundizar en el estudio del impacto de la necesidad y preparación de los cuadros educacionales en función del proceso de dirección de la inspección integral, así como socializar los resultados de esta investigación con las educaciones y frentes del municipio, y valorar las posibilidades de aplicación, según sus necesidades y particularidades.
- Al **jefe del grupo de inspección**, enriquecer los instrumentos elaborados y diseñar otros que respondan a las etapas del curso y niveles de educación, en función del diagnóstico y resultado de cada institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Marx, Carlos: El capital Tomo I. –P.286.
2. Comité Central del PCC: Resolución Económica y congreso. –p.3.
3. LLorca, Carlos: Métodos para la perfección de la dirección. –p.8.
4. Dirección de cuadros: -p.14.

BIBLIOGRAFÍA

- Algunos aspectos sobre la inspección (1983). En Cuba. Ministerio de Educación. Indicaciones Metodológicas de organización para el desarrollo del Trabajo en el ministerio de Educación 1983-1985. (pp.130)-La Habana: MINED
- ALMENDROS, H. La Inspección escolar. Exposición crítica de su proceso en Cuba y sugerencias para una readaptación posible.___ Santiago de Cuba: Universidad de Oriente: Departamento de Extensión y Relaciones Culturales, 1952.___ 89p.
- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO. Texto Básico. Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa.___ La Habana, 2006.
- ALVARADO OYARCE, OTONIEL. Supervisión Educativa; teoría y práctica.___ Perú: Editorial Educativa INIDE, 1990.___197p.
- AÑORGA MORALES, JULIA: El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos, Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba, 1997.
- AÑORGA MORALES, JULIA: Los Sistemas de Superación, Soporte Electrónico, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002.
- AÑORGA MORALES, JULIA: Notas del Taller de Diseño Curricular para Maestrías, Facultad de Ciencias de la Educación, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba, 1996.
- AÑORGA MORALES, JULIA: Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad, EDUCACIÓN AVANZADA. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.
- AÑORGA MORALES, JULIA: Teoría de los sistemas de superación, CENESEDA, Impresión Ligera, La Habana, Cuba, 1995.
- AÑORGA, MORALES, JULIA Y OTROS: Glosario de Términos de Educación Avanzada, Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, 2000.
- BISQUERRA, RAFAEL: Métodos de investigación educativa, Ed. CEAC. Barcelona. España. 1989.
- BRINGAS, J.A: Dirección científica de la educación, Editorial UTB, Trinidad, 1999.
- BUCKLER Y JIM COPLE: La Formación teórica y práctica, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1991.

CARBALLAL DEL RIO, ESPERANZA, CARLOS DIAZ LLORCA Y JORGE RODRIGUEZ LOPEZ: La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.

CARRILLO GARCIA, ROBERTO: Diseño de un diplomado de dirección Avanzada para los directores y metodólogos de la enseñanza Primaria y secundaria Básica, Tesis de Maestría, Cuba, 1997.

CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ: Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias, Impresión Ligera, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1998.

CASTRO ESCARRE, OLGA: Fundamentos teóricos y metodológicos del Sistema de Superación del Personal Docente del Ministerio de Educación, Tesis de Maestría, ISPEJV, Ciudad de La Habana, 1997.

CASTRO KIKUNCHI: Diccionario de Ciencias de la Educación, Lima, Perú, 2000.

CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS: ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?, Temáticas Gerenciales Cubanas, Ed. por Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba, 1998.

COLECTIVO DE AUTORES DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN: Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes, Impreso por el Dpto. Poligráfico del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, La Habana, Cuba, 1990.

COLECTIVO DE AUTORES: Algunas ideas preliminares sobre el Sistema de Superación Ramal del MINED, Material Ligero, La Habana, Cuba, 1988.

COLECTIVO DE AUTORES: Documento base sobre el Sistema de Superación, Material ligero, La Habana, Cuba, 1988.

COLECTIVO DE AUTORES: Hacia un Sistema de Superación más eficiente, ICCP, Material Ligero, La Habana, Cuba, 1990.

COLECTIVO DE AUTORES: Intervención en Seminario Nacional de Perfeccionamiento de Profesores, Material ligero, La Habana, Cuba, 1990.

COLECTIVO DE AUTORES: Metodología de la investigación científica, Conferencias,

- Impresión ligera, ICCP, La Habana, Cuba, 1995.
- COLUMBIE SANTANA, MARIELA Y OTROS: La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer milenio, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.
- COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPUBLICA DE CUBA: Código de Ética de los Cuadros de la República de Cuba, Documentos Rectores, La Habana, Cuba, 2000.
- COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS: Lineamientos Generales e Indicaciones del CECM sobre política de cuadros, La Habana, Cuba, 1997.
- COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS: República de Cuba Comisión Nacional de Cuadros. Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba, 1995.
- ARTEAGA, ELOY. La creatividad Material de consulta en soporte digital. 2002.
- BALLESTEROS, A. Y SAINZ, F. Organización Escolar. __ Buenos Aires: Edit. Casado, 1967 (5ta Edición)
- BLANCO, DIVORA. Evaluación del personal docente. __ Valencia, Venezuela: Ediciones Publicitarias, 1993. __ 54p.
- BRINGUIER GUTIÉRREZ, LOURDES. Propuesta Metodológica para el mejoramiento de la labor de los técnicos y directivos de la instancia municipal de educación en la aplicación del Reglamento de la inspección escolar, Tesis de Maestría, La Habana, 2001.
- CHAVEZ RODRIGUEZ, JUSTO: Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996.
- CRESPO MORALES, E. y otros: "La inspección escolar y su rol en el perfeccionamiento del sistema educacional", Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011, Ministerio de Educación, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2010. __ p 215-227
- CRESPO MORALES, ENEIDA. Material docente básico del Curso Tecnología de la Supervisión Educativa, Maestría en Supervisión Educativa, La Habana, 2008.
- CUESTA SANTOS, ARMANDO: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Academia, La Habana, Cuba, 1999.

Decreto Ley No.100 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento General de la Inspección Estatal.1982.

DIAZ LLORCA, CARLOS, ESPERANZACARBALLAL DEL RIO Y JORGE

RODRIGUEZ LOPEZ: El dirigente como agente de cambio, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.

EYE Y NETZER. Definición de Supervisión Educativa, en Elfio Pérez Figueiras (Comp.). Conceptualización sobre Supervisión Educativa. __La Habana: IPLAC, 1980.__34p.

FERMÍN, M. Tecnología de la supervisión docente.__ Buenos Aires: Ed. Kapeluz, S.A. Argentina, 1980.__247p.

FERNANDEZ GONZALEZ, ANA M.: La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del Educador, Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Ciudad Habana, Cuba, 1996.

FRANSETH, JANE. Supervisión Escolar Como Guía.__ México D.F: Edit. Trillas S.A, 1967.__56p.

GARCÍA HOZ, VICTOR. La Inspección escolar y sus aspectos humanos.__ Madrid: Revista Ciencias de la Educación, No. 150, abril – junio 1988.__ p. 12-15

GARCIA RAMIS, LISARDO: Los retos del cambio educativo, Ed. Pueblo y E

GONZALEZ DE LA TORRE, GRISELL: La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos, Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1997. ducación, Ciudad Habana, Cuba, 1996.

GUARDERAS, W. La Supervisión interna de instituciones educativas. __ Ecuador: Guía Técnica, 1993.__ 210p.

GUTIERREZ TROBAJO, RAMON: Metodica sobre evaluación de resultados de la capacitación a los dirigentes, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba.1999.

HERMOSO NÁJERA, S. Técnica de la Inspección Educativa.__ México: Edit. Bases, 1969.__75p.

LABARRERE REYES, GUILLERMINA Y GLADYS VALDIVIA CAYROL: La Pedagogía, Ed. Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1988.

LEYVA LUGO, MARÍA MERCEDES. Alternativa para capacitar a los funcionarios municipales de educación en la visita de inspección total, Tesis de Maestría, 2005.

LOPEZ HURTADO, JOSEFINA Y JUSTO CHAVEZ Y OTROS: El carácter científico de la Pedagogía en Cuba, Editorial Pueblo y Educación, 1996.

MACE, MYLES L.: Promoción y formación de ejecutivos, Edición Revolucionaria, La Habana, Cuba, 1990.

MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO J.: Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 1990.

MARIÑO MUÑOZ, RAUL, NANCY GARCIA, MARIO MARICHAL ECHEMENDIA, JUANA PEREZ PEREZ: Tecnología para la superación y desarrollo de los cuadros y reservas, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciego de Ávila, Cuba.1999.

MARTOS, R.J. (1999): Una nueva opción para el Mejoramiento profesional y humano del personal docente, Tesis en opción al título de Master, ISPEJV, La Habana, 1999.

MINED: Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED, Impresión ligera, MINED, La Habana, Cuba, 1997.

MINED: Estrategia Nacional para el Trabajo con los cuadros 1995, Material ligero, Cuba, 1995.

MINED: Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del MINED, La Habana, Cuba, 2000

MINED: Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del MINED, La Habana, Cuba, 2000

MOLINA SUÁREZ DEL VILLA, MERCEDES. Sistema de actividades de preparación a los inspectores generales integrales para el Programa Educa a tu hijo desde la Educación Primaria. Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica, 2009.

MOSHER, R. L Y PURPEL, D. E. Nuevo enfoque de la supervisión. __ Buenos Aires: Ed. Ateneo, 1981. __ 180p.

MOTOLA ROFFE, DANIEL y NORBERTO VALCÁRCEL IZQUIERDO: Conferencia: Teoría de los Sistemas de Superación, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba.

1996

MOTOLA ROFFE, DANIEL: La autosuperación como forma de superación, Tesis, CENESEDA, La Habana, Cuba, 1996.

PÉREZ FIGUEIRAS. Elfio. Historia de la inspección escolar en Cuba. Tesis (Doctor en Ciencias Pedagógicas).__ Ciudad de la Habana, 2002.__ 134p.

PINTO HERNÁNDEZ, M. ELENA y CALIXTO GÓMEZ PARETS: Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 2000.

Resolución Ministerial 235-82 Sobre la Inspección Escolar. La Habana, 1982

Resolución Ministerial No 159.MINED del 1996. Reglamento de Inspección Escolar del Ministerio de Educación, La Habana

Resolución Ministerial No 25.MINED del 1996. Reglamento de Inspección Escolar del Ministerio de Educación, La Habana

Resolución ministerial No 70. MINED del 2001. Reglamento de Inspección del Ministerio de Educación, La Habana.

Resolución ministerial No 80. MINED del 2001. Reglamento de Inspección Escolar del Ministerio de Educación, La Habana

Resolución Ministerial No. 120. MINED del 2008 Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación .La Habana.

Resolución No 235. MINED del 1982. Reglamento de Inspección Escolar del Ministerio de Educación, La Habana.

Resolución No 387. MINED del 1975. Reglamento de Inspección Escolar

Resolución No. 239/2010 sobre el Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación, La Habana

REYES, OLGA Y J. BRINGAS: La globalización y su impacto sobre la dirección educacional. Impresión ligera, ISPEJV, La Habana, 1999.

RODRIGUEZ GARCIA FRANCISCO Y OTROS: Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1980.

RODRIGUEZ GONZALES, FERMIN: Retos y perspectivas de la capacitación gerencial para el siglo XXI, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.

- RODRÍGUEZ VIVANCO, MARTÍN. Inspección escolar: principios y técnicas para mejorar la enseñanza. __ La Habana: Ed Cultura, S.A, 1948. __ 226p.
- SANTIESTEBAN LLERENA, MARIA LUISA: La Educación Avanzada y los ejecutivos de dirección, Tesis en opción del título de Maestre en Educación Avanzada, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1996.
- SINCLAIR BARO, MARIA ELENA: La evaluación del impacto de la superación en directores, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba. 1999.
- SMITH, BARRY, J. y BRIAND L. DELAHAYE: El ABC de la capacitación práctica, Editorial Mc Graw – Hill, México. 1990.
- SOLER FIÉRREZ, EDUARDO. Inspección y supervisión. Revista Educación. No. 87. Segunda Época. Enero-abril. __ La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1996. __ p.23.
- SOLER FIERREZ, EDUARDO. La Visita de Inspección. __ Madrid España: Edit. La Muralla S.A, 1991. __ 87p
- STOLIK NOVIRGDAD, DANIEL Y JULIA AÑORGA MORALES: Principios de la Superación Profesional, Material impreso por el MES, Dirección de Postgrado, Ciudad de la Habana.1987.
- TIEPLOV, B.: Las capacidades y las aptitudes, Antología de la Psicología y de las Edades. Compilado por I. I. Iliasov y V. Yaliaodis. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1986.
- TORO del GONZALEZ, AIDA JULIA: Las formas de superación, Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1996.
- TRUJILLO RIVERA, NURIA. Talleres metodológicos para la preparación de los inspectores en los subsistemas que norman la contabilidad en Cumanayagua. Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica, 2010.
- VALLE LIMA, A. Y GARCÍA BATISTA, G. Dirección, organización e higiene escolar. __ La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2007. __p. 20 - 30
- VIGOTSKI, L.S: Obras Completas, Tomo V, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana. 1989.

Anexo 1. Encuesta inicial.

Objetivo: Conocer el estado de opinión de los cuadros sobre la etapa organizativa y de preparación de la inspección integral.

Compañero/a su criterio es imprescindible para contribuir a elaborar la propuesta de acciones metodológicas para perfeccionar el proceso de dirección de la inspección integral por los cuadros. Disculpen cualquier molestia que les pueda ocasionar.

Esperamos su contribución.

1.- Mencione los documentos normativos que rigen la actividad de inspección escolar.

2.- Haga referencia al encargo que tienen los diferentes gestores en las etapas organizativa y de preparación en el proceso de dirección de la inspección integral.

Director Municipal

Subdirectores y Jefes de departamentos

Jefe del grupo de Inpección

Grupo de inspección

Comisiones de asignaturas

3.- Teniendo en cuenta los aspectos de la pregunta anterior, ¿cómo se considera usted preparado para desarrollar el proceso de dirección de la inspección?

Suficiente_____ Suficiente en parte_____ Insuficiente_____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2. Encuesta final: Cuadros de la Dirección Municipal de Educación.

Objetivo: Conocer los criterios que poseen acerca de la propuesta de acciones metodológicas.

Compañero/a para constatar la pertinencia y validez de las acciones metodológicas, se necesita tomar en cuenta sus criterios, los que serán de gran utilidad en la proyección de acciones futuras relacionadas con el tema.

Cuestionario:

1. Sobre la propuesta de acciones metodológicas diga si la considera:

___necesaria ___oportuna ___práctica

___novedosa ___reiterativa ---- útil

2. Sobre la propuesta de acciones metodológicas diga:

Tres aspectos positivos:

Tres barreras:

Tres aspectos interesantes:

3. Luego de recibir la propuesta de acciones metodológica, cómo se siente respecto a su posición de cuadro:

___seguro para demostrar ___esclarecido ___decidido a transformar

___consciente ___apertrechado ___otro ¿Cómo?

Anexo 3. Tabla con los resultados de la encuesta aplicada a los 4 cuadros de la Dirección Municipal de Educación.

Pregunta	Diagnóstico Inicial			Diagnóstico Final		
	C	I	%	C	I	%
1	2	2	50	4	4	100
2	1	3	25	4	4	100
3	1	3	25	3	1	75

Anexo 4. Guía de observación para analizar y evaluar la efectividad de las acciones metodológicas en los cuadros.

OBJETIVO: Evaluar la efectividad en la aplicación de la propuesta de acciones metodológicas, en los cuadros, para la dirección del proceso de inspección integral.

Datos generales:

- Nombre y apellidos del cuadro: _____
- Cargo que ocupa: _____

Marque con una X según considere:

Indicadores	Sí	No
1. Aparece concebida en la planificación anual y en el sistema de trabajo de la DME		
2. El grupo municipal de inspección se encarga de asegurar la preparación óptima de los integrantes de la comisión.		
3. Las comisiones de asignaturas organizan el sistema de control a clases y actividades metodológicas a controlar.		
4. Determinan las cantidades aproximadas de estudiantes a comprobar y conciliar las comprobaciones de conocimientos con las educaciones.		
5. Las comprobaciones de conocimiento se elaboran y aprueban con un mes de antelación.		
6. Se diseña y aprueba ➤ El programa de la comisión municipal de inspección integral. ➤ El cronograma de actividades para la realización de la visita de inspección integral en la institución educativa. ➤ El programa de visita de inspección integral para institución objeto de inspección. ➤ Los instrumentos científicos para la recopilación de la información durante la inspección.		
7. Se planifica y distribuye las misiones y responsabilidades individuales para cada miembro de la comisión.		
8. Se asegura la asistencia de todos los integrantes de la comisión a la preparación para la inspección.		

9. Se aseguran las condiciones de merienda, almuerzo y del local donde se desarrollará la reunión preparatoria.		
10. Se tiene previsto la apertura, por el director municipal, de la reunión preparatoria en la comisión de inspección.		
11. Se tiene concebido impartir temas generales de preparación para los integrantes de la comisión.		
12. Se tiene en cuenta toda la información sobre el estado actual de la institución escolar a inspeccionar para informar a los integrantes de la comisión.		
13. Se concibe la evaluación de la preparación de los miembros de la comisión por el jefe de la comisión.		

La evaluación será individualizada para cada cuadro. Se tendrá en cuenta los indicadores que se muestran en la tabla anterior para considerar qué conocimiento ha adquirido y aplicado en la dirección del proceso de inspección de forma suficiente (S), medianamente suficiente (MS) e insuficiente (I). Para otorgar las categorías anteriores se considerará que el cuadro cumple con:

- Suficientes (S), cuando aplica los conocimientos de forma total y/o parcial en el 100% de los indicadores establecidos.
- Medianamente suficientes. (MS), cuando aplica los conocimientos de forma total y/o parcial en el 60% o más de los indicadores establecidos.
- Insuficientes (I), cuando no se aplica los conocimientos de forma total y/o parcial en el 60% de los indicadores establecidos.

Anexo 5. Tabla sobre los resultados de los conocimientos adquiridos y aplicados por los 4 cuadros de la Dirección Municipal de Educación.

Indicadores	Cuadros				Total
	1	2	3	4	
1.	S	S	S	S	4
2.	S	S	S	S	4
3.	S	S	S	I	3
4.	MS	MS	MS	MS	4
5.	MS	MS	MS	I	3
6.	MS	MS	MS	I	3
7.	S	S	S	MS	4
8.	S	S	MS	I	3
9.	S	S	S	S	4
10.	S	MS	MS	MS	4
11.	MS	MS	MS	MS	4
12.	S	MS	S	MS	4
13.	MS	MS	MS	I	3
Evaluación Individual	RS	RS	RS	RMI	4

Anexo 6. Propuesta de programa para la preparación de las comisiones de inspección integral

Nombre y Apellidos del Director Municipal

Aprobado por: Firma y Cuño

Cargo (Director Municipal de Educación. Abreus)

Fecha: 3 de octubre de 2013

Hora: 8.00a.m

Lugar: Salón de Reuniones

Hora	Actividad	Ejecuta
8.00- 8.10 ^a .m	Control de la asistencia de los integrantes de la comisión.	Jefe del Dpto. Inspección
8.10- 8.30 ^a .m	Apertura de la preparación	Director Municipal o Subdirector General
8.30- 8.40 ^a .m	Presentación del programa de preparación	Jefe del Dpto. de Inspección
8.40- 9.10 ^a .m	Presentación de la actualización y evaluación del cumplimiento de los objetivos en la institución escolar	Jefe Dpto. Inspección
9.15- 9.30 ^a .m	Merienda	Jefe comisión
9.35- 10.10 ^a .m	Distribución de las misiones y responsabilidades individuales: ➤ Horario de salida y regreso ➤ Grados, asignaturas y frentes a controlar ➤ Acciones de control que se realizarán	Jefe comisión o Jefe Dpto. Inspección
10.10- 10.20 ^a .m	Informar las acciones metodológicas o indicaciones derivadas de la última visita a la institución escolar	Jefe Dpto. Inspección
10.20- 11.00a.m	Precisar de manera general las indicaciones u orientaciones provenientes de los diferentes niveles	Director Municipal de Educación

11.00- 11.30 ^a .m	Analizar el programa de visita con los integrantes de la comisión	Jefe Dpto. Inspección
11.30- 12.30m	Actualizar a los integrantes de la comisión sobre los avances de los programas de estudios en las asignaturas priorizadas, así como analizar cada uno de los instrumentos evaluativos	Jefe comisión asignaturas priorizadas
12.35- 1.25p.m	Almuerzo	Jefe comisión
1.30- 3.30p.m	Impartir temas generales de preparación para los integrantes de la comisión.	Inspectores e invitados.
3.35- 3.55p.m	Evaluar el nivel de asimilación de la preparación recibida por integrantes de las comisiones.	Jefe comisión
4.00- 4.30p.m	Valorar por parte del jefe de la comisión aspectos positivos y aquellos en que se debe profundizar individualmente por cada integrante de la comisión.	Jefe comisión

Anexo 7. Propuesta de cronograma de actividades a desarrollar durante la visita de inspección integral a una institución educativa

Días	Hora	Actividades
Martes 11	8.00-8.30 ^a .m	Información inicial por el director del centro sobre el estrado actual de las áreas de resultados claves
	8.30-10.00a.m	Aplicación de las comprobaciones políticas a grupos seleccionados
	10.15-12.30 ^a .m	Trabajo con la documentación de la dirección, docentes del área administrativa
	12.30-1.00p.m	Almuerzo
	1.00 -4.30p.m	Trabajo con la documentación de la dirección, docentes del área administrativa
Miércoles 12	7.00-7.30 ^a .m	Control a las actividades para el recibimiento a estudiantes
	7.30-7.45 ^a .m	Visita al matutino laboral Formación inicial
	7.50-8.00a.m	Visita a turnos de reflexión y debate
	8.00-4.30p.m	Visita a actividades, procesos, clases y aplicación de las comprobaciones de conocimientos
Jueves 13	7.00-7.30 ^a .m	Recorrido por las diferentes áreas de la institución
	7.30-7.45 ^a .m	Visita al matutino laboral Formación inicial
	7.50-8.00a.m	Visita a turnos de reflexión y debate
	8.05-10.00 ^a .m	Análisis por la comisión de inspección de toda la información recopilada para las conclusiones preliminares
	10.00-12.30p.m	Intercambio con los principales jefes o frentes
	1.00-2.30p.m	Evaluación del desempeño de los principales cuadros
	2.30p.m	Conclusiones con el Consejo de dirección

Anexo 8. Guía de observación a los planes de clases

Datos Generales

Escuela: _____ Municipio: _____ Provincia: _____

Nombre del profesor: _____

Grado: _____ Grupo: _____

Plan de formación al que pertenece: _____

Años de experiencia: _____

Asignatura: _____

Fecha: _____

Marque con una (x) según considere.

INDICADORES	SI	NO
1. Aparece planificado el sistema de clases.		
2. El sistema de clases es coherente con los objetivos y posee niveles crecientes de asimilación en el tratamiento al contenido.		
3. Posee una estructura didáctica donde se reflejen todas las categorías y momentos de la actividad.		
4. Se trabaja con el libro de texto.		
5. Se reflejan actividades diferenciadas acorde al diagnóstico individual y grupal.		
6. Las actividades de aprendizaje toman en cuenta los aspectos instructivos, educativos y desarrolladores, de modo que permitan la formación integral de los estudiantes.		
7. Se planifica el trabajo preventivo y correctivo ortográfico, a partir del diagnóstico.		
8. Se conciben sistemáticamente actividades de estudio independiente y se prevén variadas formas para su control.		
9. Aparecen identificados los trabajos de evaluación sistemática empleando diversas vías (orales, escritos, prácticos, grupales, investigativos), de modo que posibiliten el seguimiento al diagnóstico e incluyan contenidos precedentes y de diferente complejidad.		

Anexo 9. Guía para la revisión de los Expedientes Acumulativos del Escolar

OBJETIVO: Comprobar el nivel de desarrollo de la capacidad del diagnóstico del maestro expresada en el trabajo con el Expedientes Acumulativos del Escolar.

Aspectos a revisar.

1. Correspondencia entre la realidad y los datos que aparecen en el EAE sobre:

- Datos familiares.
- Estado físico de salud.
- Aspectos psicopedagógicos en estrecha relación con la competencia curricular.
- Esfera afectiva – motivacional.
- Responsabilidades ante el estudio.
- Ambiente familiar y social.
- Presencia tanto de las potencialidades como de las necesidades.
- Adecuada expresión escrita del maestro al realizar la caracterización.

Anexo 10. Guía para la revisión del Consejo de Escuela

OBJETIVO: Constatar el funcionamiento del Consejo de Escuela.

Indicadores.

1. Elaboración del plan temático del Consejo de Escuela y escuelas de padres.
2. Participantes.
3. Orden del día en correspondencia con las necesidades reales y diagnóstico de la escuela.
 - Alumnos incumplidores de los deberes escolares.
 - Asistencia de los alumnos.
 - Situación del aprendizaje.
4. Proyección de acuerdos tomados que contribuyan a resolver la situación real del centro.

Anexo 11. Guía para la revisión de horarios docentes

OBJETIVO: Comprobar cómo el horario contribuye al adecuado funcionamiento del Proceso Docente Educativo.

1. Cumplimiento de las frecuencias asignadas en el Plan de estudio.
2. Coincidencia del horario docente con el de la dirección y el de los docentes.
3. Cumplimiento de frecuencias para las especialidades.
4. Laboratorio de computación. Tiempo de máquina.
5. Correspondencia entre lo planificado en el horario y la actividad que se desarrolla en cada momento del día.

Anexo 12. Guía para la revisión de libretas y cuadernos de los alumnos

OBJETIVO: Valorar el producto de la actividad escolar y su evolución producto de la actividad pedagógica.

Aspectos a revisar

1. Aspectos de organización y revisión.
 - Identificación, conservación y ahorro de la libreta.
 - Limpieza y organización de los textos que escribe el alumno.
 - Cumplimiento del plan de estudio.
 - Trabajo que se realiza por la ortografía. Variedad de actividades tanto en el trabajo preventivo como correctivo.
 - Calidad de la expresión escrita de los alumnos (ortografía, caligrafía, redacción)
2. Calidad de las tareas docentes que se desarrollan en la clase y fuera de ellas:
 - Variadas
 - Diferenciadas
 - Suficientes
 - Dirigidas al desarrollo de lo cognitivo (conocimiento, instrumental (habilidades), valorativo y conductual según el grado.
 - Sistemática en la ejercitación de los contenidos.
3. Formas que se utilizan para la corrección y auto corrección de los errores.
 - Sistemática y profundidad de la revisión.
 - Actividades que se derivan a partir de los errores detectados (diferenciadamente)
 - El error se concibe como un fracaso o como un momento de desarrollo.
4. Trabajo con los programas priorizados de la Revolución.
5. Evaluación del escolar a partir de sus debilidades y potencialidades planteadas en su diagnóstico y caracterización.

Anexo 13. Guía para la observación a clases

Resolución Ministerial 150/2010

Reglamento de Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación

Curso escolar 2010/2011

Artículo 19: Para el desarrollo de una buena clase se debe garantizar lo siguiente:

- a) Un adecuado enfoque político e ideológico acorde con la política del Partido Comunista de Cuba.
- b) La organización del proceso educativo y sus requisitos higiénicos.
- c) La orientación hacia los objetivos y la proyección de la clase, a partir del dominio de la caracterización integral de sus alumnos y el diseño de actividades diferenciadas.
- d) El dominio del contenido y de los métodos de dirección del aprendizaje para favorecer el desarrollo creativo de los educandos.
- e) Utilización eficiente de los medios de enseñanza concebidos como sistema, con énfasis en el libro de texto, los textos martianos, la televisión, el video y la computación.
- f) Adecuado ambiente comunicativo-afectivo.
- g) Aplicación consecuente de las diferentes formas y tipos de evaluación.
- h) La orientación y control del trabajo independiente de los educandos.
- i) El dominio de la lengua materna y la utilización de las diferentes formas de la actividad: colectiva, en pequeños grupos e individual.
- j) La aplicación de los niveles de ayuda en correspondencia con las posibilidades y necesidades de los educandos.
- k) Que los educandos demuestren dominio de:
 - 1. Los conceptos esenciales en correspondencia con los niveles de asimilación tratados.
 - 2. Los contenidos del libro de texto que correspondía estudiar para la clase y el desarrollo de los ejercicios.
 - 3. La orientación de la tarea que tendrá que resolver para la próxima clase, así como los criterios y el momento en que el maestro se los va a comprobar.

Anexo 14. Guía de observación para el recreos y receso

Antes:

- Orientación adecuada hacia las actividades que van a realizar durante el recreo.
- Aseguramiento de las condiciones organizativas e higiénicas para el proceso de merienda y baño.
- Garantía del montaje en tiempo de las áreas de juego, en correspondencia con los momentos del desarrollo del escolar primario.

Durante:

- Desarrollo del recreo o receso. Tiempo de duración establecido para el mismo.
- Realización del proceso de merienda en lugares higiénicos de manera agradable, pueden sentarse en diferentes lugares.
- Actividades que se realizan durante el desarrollo del recreo o receso.

Anexo 15. Guía para la observación del Consejo de Dirección

Indicadores	Sí	No
1. Composición y asistencia de los miembros del consejo de dirección.		
2. Chequeo de acuerdos.		
3. Se realizan acciones con acuerdos incumplidos o pendientes.		
4. Se tiene previsto la presentación de informes con proyectos de acuerdos.		
5. Temas tratados. ➤ Chequeo de acuerdos. ➤ Orientaciones instancia superior. ➤ Análisis de las principales áreas de resultados y procesos sustantivos. ➤ Intervención de las organizaciones estudiantiles y el sindicato. ➤ Resultados de las visitas a Consejos de Dirección. ➤ Otros temas ¿Cuáles?		
6. Se manifiestan con claridad los propósitos u objetivos de los temas que se tratan.		
7. Hay correspondencia entre lo que se discute y analiza con el propósito del tema.		
8. En el análisis y debate de cada tema se observa dominio del Consejo de Dirección o de la comisión que tiene a su cargo la conducción del punto.		
9. Hay participación activa de los miembros del consejo de dirección en el desarrollo de los puntos.		
10. Se aprovecha las intervenciones para la explicación y profundización de los temas.		
11. Se aprecia la realización de resúmenes en cada punto con las precisiones por parte del presidente.		
12. Se aprecia una distribución racional del tiempo en el tratamiento de cada punto.		
13. Se hace uso de las comisiones de trabajo para profundizar en determinados temas que tienen que abordar.		

14. Los acuerdos que se adoptan son propuestos y aprobados por los miembros.		
15. La calidad y alcance de los acuerdos adoptados van dirigidos a la solución de problemas y al desarrollo educacional.		
16. Otros aspectos observados que se deseen destacar.		

Evaluación de la calidad del consejo de dirección:

MB _____ B _____ R _____ M _____

Anexo 16. Reporte diario para la visita de inspección

Fecha: _____ Centro: _____

Nombre del funcionario: _____

Asistencia el o los días de la visita.	Debían asistir		Asistieron		Por ciento
	1er	2do	1er	2do	
Alumnos					
Personal Docente					
Personal No Docente					

Personas entrevistadas.

	Días	
	1er	2do
Alumnos		
Trabajadores		
Familiares y miembros de la comunidad		
Totales		

Principales planteamientos y preocupaciones:

Anexo 17. Entrevista a la familia

OBJETIVO: Constatar la relación hogar escuela a partir de la inserción de la familia en el proceso docente educativo.

Guía de entrevista

- Frecuencia con qué se realizan las escuelas de padres. Aspectos que se debaten en las escuelas de padres.
- Conocimiento que poseen los padres de los deberes escolares Estudiantes incumplidores.
- Conocimiento de los padres de la situación real del aprendizaje de su hijo a partir de la información por la maestra.
- Opinión acerca del trabajo que realiza la escuela por resolver las dificultades de los estudiantes con énfasis en el cálculo, la ortografía y la caligrafía y la enseñanza de la Historia.
- Cumplimiento de las actividades que se planifican en la escuela (Tiempo de máquina, actividades políticas, deportivas y culturales, acampadas pioneriles, entre otras)
- Atención que brinda la escuela a los estudiantes. En el caso de la enseñanza preuniversitaria especificar la atención al ingreso a la educación superior.
- Estado de opinión general que se tiene en la comunidad sobre la escuela. En caso de negativo reflejar los indicadores negativos.

Anexo 18. Elementos a tener en cuenta para evaluar la organización escolar en la escuela actual

- Cumplimiento del diseño curricular.
- Organización y cumplimiento del horario único y docente.
- Empleo de los métodos de dirección.
- Discusión, conocimiento e instrumentación de los reglamentos que se aplican.
- Control interno, si constituye una prioridad.
- Funcionamiento del consejo de escuela y círculo.
- Formación vocacional y orientación profesional.
- Formación laboral.
- Limpieza y organización de locales y áreas.

Formas en que se manifiestan las deficiencias de la organización escolar.

- Pérdida de turnos de clases.
- Uso incorrecto del uniforme escolar.
- Indisciplinas que han provocado pérdidas de vidas humanas, materiales y afectaciones psicológicas de estudiantes, docentes y familiares.
- Incumplimiento de los deberes escolares.
- Desmotivación de los estudiantes.
- Insuficiencias en el desarrollo del estudio independiente.
- Incumplimiento de los planes de ingresos.

Anexo 19. Guía para establecer la entrevista con la estructura de dirección y maestro y profesores.

Objetivo: Obtener información sobre el desarrollo de las actividades de formación vocacional en el centro, enfatizando en las dirigidas a las carreras pedagógicas.

1-¿Cómo considera el trabajo de formación vocacional en el centro? ¿Por qué?

B_____ R_____ M_____

2-¿En qué tiempo se realiza el trabajo de la formación vocacional?

3-¿Cómo se ha comportado el ingreso de los estudiantes al UCP y en que especialidades generalmente?

4-A tú juicio. ¿Cuáles consideras que son las causas por las que los estudiantes no optan por carreras pedagógicas?

5- ¿Qué actividades se realizan para estimular por carreras pedagógicas?

Anexo 20. Guía de entrevista a estudiantes.

Objetivos: Conocer el dominio que poseen los estudiantes sobre la historia de su localidad.

La entrevista estará dirigida a los siguientes aspectos:

- Has estudiado en algún grado la historia de tu localidad
- ¿Qué hechos conoces?
- ¿Qué figuras de tu localidad conoces?
- ¿Qué sitios de tu localidad contienen algún pasaje histórico?
- ¿Cuándo recibes información de historia local?
- ¿Dónde recibes esos conocimientos?
- ¿Cuántas veces visitas el museo para realizar alguna actividad orientada?

Anexo 21. Guía para el muestreo de los informes de visitas a las instituciones educativas durante la visita de inspección integral.

Objetivo: Conocer los principales problemas detectados por las diferentes visitas y controles realizados a las instituciones educativas.

Aspectos a constatar:

- Principales problemas señalados.
- Problemas que se reiteran y no se han resuelto.
- Causas de los problemas.
- Contienen acciones metodológicas e indicaciones para solucionar los problemas.
- Cumplimiento de las acciones metodológicas e indicaciones derivadas de la última visita.

Anexo 22. Aspectos a constatar en la caracterización de la institución docente y la familia.

- a) Sobre la institución: estado constructivo general del centro y condiciones de vida y docentes, en correspondencia con las características de las edades de los educandos y de los tipos de actividades para los cuales se utilizan.
- b) Sobre el personal docente y no docente: cobertura
- c) Sobre los niños-as y adolescentes: asistencia y puntualidad, disciplina, situación del aprendizaje, estado de las relaciones interpersonales y cumplimiento del reglamento escolar, estudiantes que no cumplen los deberes escolares, su atención por la escuela y la comunidad así como una valoración de la situación social en los niños-as y su familia con énfasis en los que tienen alteraciones en su conducta.
- d) Sobre la familia y la comunidad: nivel cultural de los padres y necesidades de superación, acceso a la información en los hogares y la comunidad, apoyo o control sobre las tareas, relaciones con los docentes. Empresas y centros culturales o deportivos con que cuenta la comunidad para potenciar el trabajo de la institución.
- e) Sobre la labor educativa que se desarrolla: factores claves que promueven o no el éxito del trabajo educativo, asistencia a actividades, la vinculación con el medio familiar y comunitario, así como la ejecución y calidad de las actividades que se programen dentro de la institución.

Anexo 23. Aspectos a constatar en el análisis de actas del sistema de reuniones de la institución.

- a) Principales problemas analizados en relación con los indicadores de eficiencia, la superación, el trabajo preventivo comunitario, cumplimiento del presupuesto y papel de las organizaciones estudiantiles.
- b) Calidad de los análisis.
- c) Graduación y seguimiento a los problemas en el sistema de reuniones en los centros.
- d) Toma de acuerdo y calidad de los mismos para dar solución a los problemas.
- e) Insuficiencias que se repiten durante el curso sin darles solución adecuada.

Anexo 24. Aspectos a tener en cuenta para realizar inspección en el área administrativa de un centro.

Objetivos: Constatar la calidad de los procesos que se ejecutan y la elaboración de documentos que se elaboran en los subsistemas que norman la Contabilidad en la institución escolar.

Contenidos:

1. Revisión del análisis del presupuesto asignado para el mes.
2. Estado de las nóminas. Correspondencia con el presupuesto.
3. Situación de los activos fijos tangibles. Revisión de los modelos y actualización.
4. Inventarios. Control y chequeo de los modelos establecidos para el control de los recursos.
5. Situación de los ingresos por diferentes conceptos. Comedor, pago por pérdidas.
6. Distribución de los recursos asignados para la etapa. Modelo 9-09 actualizado.

Procedimientos:

- Conteo físico de los medios.
- Revisión de actas del Consejo de dirección y otros documentos.
- Control de los modelos establecidos para los diferentes epígrafes.

Anexo 25. Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta en el subsistema de activos fijos tangibles que guardan relación con el control interno.

Cada responsable de área requiere poseer un documento en que se hagan constar todos y cada uno de los Activos Fijos Tangibles en existencia y bajo su custodia contentivo de la codificación, descripción, documento y fecha del movimiento.

Resulta indispensable que ese documento esté identificado con el nombre de la entidad y el área de responsabilidad correspondiente. En ningún caso se permite por el responsabilizado de la custodia de los Activos Fijos Tangibles el movimiento de los mismos, así como su anotación en el modelo de control en su poder, sin que esto se encuentre soportado por el documento oficialmente establecido, comprobando que los datos se corresponden con el medio básico objeto de movimiento y que aparece debidamente aprobado y autorizado.

Resulta indispensable que todo movimiento de Activos Fijos Tangibles esté amparado por el documento de autorización oficialmente establecido, el cual mediante sus diferentes copias, sirve de fuente de anotación en los submayores, en la cuenta y análisis cuando proceda, de la contabilidad general, en el documento de control del área que tiene la responsabilidad de su custodia, en la hoja de cálculo de la depreciación, así como en cualquier otro registro establecido en la entidad.

Es requisito imprescindible, la inmediata codificación y numeración de cada medio básico que cause alta en la entidad.

Es necesario que quede evidencia testifical en el modelo vigente o en documentación anexa del destino final de los Activos Fijos Tangibles dados de baja.

En forma progresiva y acorde a una programación, proceden efectuarse verificaciones físicas por cada área de responsabilidad, en el transcurso del año, comparando los resultados con el documento que avala la custodia de los medios en cada área, compatibilizándolo con la copia existente en el área de

Contabilidad y los submayores correspondientes. Estas verificaciones persiguen garantizar la comprobación física de todos los Activos Fijos Tangibles en el período de un año.

Es esencial que se deje evidencia documental de las verificaciones efectuadas, mediante el documento establecido para los chequeos físicos, así como todos los documentos, que conforman los expedientes por faltantes y/o sobrantes, en los casos que procedan y comprobantes de operaciones que se generen como resultado de los mismos.

Mensualmente corresponde verificar, por personal independiente del que efectúa las anotaciones, que los aumentos y disminuciones de medios básicos en los registros contables estén avalados por el correspondiente documento oficial de movimiento debidamente formalizado y autorizado.

Con la periodicidad que se establezca, hay que verificar la coincidencia de los saldos de los submayores y análisis cuando proceda, con la cuenta control, incluyendo la depreciación acumulada, dejando constancia mediante las cintas u otros medios, de las sumas efectuadas, durante el período de tiempo que se disponga.

Los procedimientos de control de estos medios tienen como objetivo garantizar suficiente seguridad contra las pérdidas por deterioros, mermas, consumo en exceso de las normas, pérdidas de todo tipo, etc., permitiendo una razonable confiabilidad en cuanto a la información, tanto de las existencias, como del movimiento de ellas.

Anexo 26. Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta en el subsistema de caja y banco y que guardan relación con el control interno.

Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo o documentos equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robo y/o incendio, así como observar las disposiciones vigentes dictadas por el Banco Nacional de Cuba, al respecto.

La combinación y/o llave de las cajas contenedoras de efectivo corresponden estar en poder del custodio o cajero designado, mediante documento al efecto y una copia de ambas permanecer en sobre lacrado que controle solamente el jefe del área donde esté subordinada la caja. En caso necesario, por ausencia del custodio, se procede a abrir el sobre lacrado para obtener la combinación

y/o llave. Cuando esto suceda, la caja se abre en presencia del jefe del área a que esté subordinado y del jefe máximo de la entidad o persona responsable en quien él delegue, se ejecuta un arqueo del efectivo existente y se levanta acta del hecho. De existir combinación, se procede al cambio de ésta.

En el local donde se manipula el efectivo, no se permite el acceso de personas ajenas a las responsabilizadas con el mismo.

El cajero y aquellos que manipulen efectivo o documentos de valor equivalente, no pueden tener acceso a los submayores de las cuentas que son afectadas por los movimientos del efectivo o los documentos del tipo mencionado.

El cajero y aquellos que manipulen efectivo o documentos de valor equivalente, no pueden hacer o tener acceso a los comprobantes de diario por medio de los que se efectúa el registro contable de las operaciones de caja y las cuentas que muestren partidas por cobrar o por pagar en efectivo.

Todos los documentos que amparen recepción o entrega de efectivo, corresponden ser prenumerados en el área de Contabilidad.

Se exceptúan de este procedimiento, los vales para pagos menores y las nóminas, los que corresponde ser numerados en el primer caso por el propio custodio y en el segundo caso, en el área en que se elaboren las nóminas.

En poder del cajero o custodio de los fondos, es necesario que exista una relación con los nombres, apellidos y cargo de los funcionarios facultados para autorizar y

aprobar los distintos documentos, así como muestras de las firmas de cada uno de éstos.

Todos los documentos de valor equivalente a efectivo, existentes en caja, requieren en forma indefectible encontrarse debidamente firmados por quien ha recibido el efectivo y los funcionarios que autorizan y aprueban la operación, previa su ejecución. En todos los casos, las extracciones de efectivo tienen que estar soportadas por los justificantes correspondientes, en correspondencia con las regulaciones vigentes.

En momento alguno podrán mantenerse en el área de la caja, efectivo o documento de valor equivalente a efectivo, que no se correspondan con los fondos u operaciones de la entidad.

La persona que revisa la corrección de los documentos que conforman el reembolso de los gastos a la Caja, tiene que cerciorarse que tanto los vales para pagos menores como los justificantes y demás documentos se correspondan con el período de operaciones, objeto de reembolso y además no se encuentren cancelados con la palabra PAGADO u otra señal establecida en la entidad, teniendo especial cuidado de no admitir justificantes de gastos, documentos que sean duplicados.

Esta persona necesita contar además con una relación o tarjetero con los nombres, apellidos y cargo de los funcionarios facultados para autorizar y aprobar los distintos documentos, así como una muestra de sus firmas. Los vales para pagos menores y sus justificantes procede cancelarlos mediante la palabra PAGADO por el funcionario que aprueba el reembolso, o quien firma el cheque nominativo para el reembolso al fondo.

En todos los documentos que soporten la emisión de un cheque nominativo, se reflejan las referencias del número del cheque nominativo y su fecha de emisión.

Todo ingreso en efectivo, así como todo cheque u otro mandato de pago que represente efectivo, que reciba una entidad estatal, tienen que depositarlo en su cuenta bancaria a más tardar en el día hábil siguiente al de su recepción, con las excepciones que al efecto tenga establecido el Banco Nacional de Cuba.

Tienen que anotarse referencias cruzadas entre los modelos de depósito y los documentos que soportan los mismos. De idéntica forma se procede con los documentos que soportan operaciones de reintegro de salarios u otros conceptos. Se requiere efectuar, al menos una vez al mes, arqueos sorpresivos y obligatorio al cierre de cada mes, por el jefe del área de Contabilidad o por quien éste delegue, tomando en consideración no se encuentre entre el personal cuyas funciones son compatibles con la custodia de los fondos monetarios.

También hay que realizar arqueos al producirse sustituciones o por ausencias temporales conocidas del cajero, a fin de que se pueda exigir la consecuente responsabilidad por la custodia del efectivo en caja. Hay que dejar constancia documental de estos arqueos, los que deben cumplir todos los requerimientos en cuanto a la revisión, análisis y cuadro de los documentos que soportan cada fondo o existencia de efectivo, tanto de los que están en poder el custodio, como los registros y documentos que se mantienen en el área de contabilidad, tales como: nóminas por pagar, control de anticipos a justificar, etc. Los saldos entre los estados de cuenta de tesorería y las cuentas correspondientes deben ser conciliados mensualmente por personal que no esté relacionado con la manipulación de los documentos de pagos, así como del registro de estas operaciones, dejando constancia escrita de esta conciliación, la que debe ser aprobada, además, por el jefe del área de Contabilidad. Una sana política de control interno en lo referente a la Caja establece que cada cierto tiempo y de manera sorpresiva se deben hacer arqueos, por una persona autorizada de la empresa en lo referente a los fondos de la Caja Chica, para comprobar la eficiencia y el correcto uso que se está haciendo de este dinero, por parte de las personas responsables.

La evaluación de la actividad se hace a partir de la conformación de las actividades o tareas a cumplir en el plan de trabajo.

Anexo 27.Tabla de indicadores de necesidades (Fase I), organización (Fase II: 1era Etapa), realización (Fase II: 2da Etapa), aceptación, participación y preparación aportadas.

Fases	Etapas	Necesidades (Fase I) %	Organización (Fase II: 1era Etapa) %	Realización (Fase II: 2da Etapa) %	Aceptación %	Participación %	Preparación %
1		100			100	100	100
2	1		75	75	100	100	75
	2		75	75	100	100	75
Cantidad de Cuadros		4	3	3	4	4	3