



**ORIGINAL**


Recibido: 04/01/2021 | Aceptado: 11/04/2021


**Las nuevas formas de trabajo del tercer perfeccionamiento educacional cubano: un procedimiento para su implementación.**

**The New Working Forms of the Third Cuban Educational Perfection: a Procedure for Their Implementation.**

Araíz Maturell Aguilera [[araiz@ho.rimed.cu](mailto:araiz@ho.rimed.cu)]   
*Doctor en Ciencias. Asistente.*  
*Dirección Municipal de Educación. Calixto García. Cuba.*

José Javier Del Toro Prada [[jdeltoro@uho.edu.cu](mailto:jdeltoro@uho.edu.cu)]   
*Doctor en Ciencias. Prof. Titular.*  
*Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.*

Pedro Valiente Sandó [[pvaliente@uho.edu.cu](mailto:pvaliente@uho.edu.cu)]   
*Doctor en Ciencias. Prof. Titular.*  
*Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.*

Arismendis Tamayo Pupo [[atamayop@udg.cu](mailto:atamayop@udg.cu)]   
*Doctor en Ciencias. Prof. Titular.*  
*Universidad de Granma. Bayamo, Cuba.*

### **Resumen**

La elaboración de un procedimiento para la implementación de las nuevas formas de trabajo de las instituciones y modalidades educativas propuestas en el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba, que como proceso compete a los directivos de las estructuras de las instituciones educativas, para orientar teóricamente dicho proceso y ofrecer orientación metodológica que viabilice su implementación en la práctica, constituyó el objetivo de una investigación cuya fundamentación teórica y resultados se exponen en este trabajo. El procedimiento constituye la respuesta al problema científico referido a insuficiencias en la implementación de las nuevas formas de trabajo del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación que limitan la efectividad de este proceso. Está estructurado por etapas y acciones que facilitan la operatividad en su implementación, las que se encadenan en secuencias



sucesivas y coordinadas que se articulan entre sí. El procedimiento está dirigido a orientar la labor de los directores de las instituciones educativas, en la proyección, implementación, control y evaluación del proceso estudiado, para lograr su instauración efectiva y una dirección más participativa.

### **Abstract**

The elaboration of a procedure for the implementation in the new ways of work of the institutions and modalities educational proposals in the Third perfection of the National System of Education, in Cuba as a process concerns to the structures of the educational institutions, to guide this process theoretically and to offer methodological orientation that viability its implementation in the practice, constituted the objective of an investigation whose theoretical foundation and results are exposed in this work. The procedure constitutes the answer to the scientific problem referred to inadequacies in the implementation in the new working ways of the Third Improvement of the National System of Education they limit the effectiveness of this process. It is structured in stages and stocks that they facilitate the operability in their implementation, those that are chained in successive and coordinated sequences that are articulated to each other. The procedure, is managed to it guides the work of the directors of the educational institutions, in the projection, implementation, control and evaluation of the studied process, to achieve its effective setting-up and an address more participative.

**Palabras claves:** procedimiento; perfeccionamiento; formas de trabajo; instituciones educativas.

**Keywords:** procedure; perfection; working forms, educational institutions.



## Introducción

En Cuba, el Ministerio de Educación (MINED), en su labor por materializar los acuerdos de la Agenda 2030 y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2017), emprende importantes acciones que abarcan todos los niveles del sistema educativo. Una de ellas, en proceso de implementación y desarrollo, es el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (en lo adelante III Perfeccionamiento).

El Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, según Otero (2007), es un proceso “...dirigido, multifactorial, multidimensional, paulatino y sistémico, que implica una modificación trascendental en las concepciones, las actitudes y la práctica educacional para que la escuela aumente su capacidad de dar respuesta a su encargo social (...)” (pp.30-31). El III Perfeccionamiento abarca, entre otros elementos, la remodelación de los planes y programas de estudio, las modificaciones tanto curriculares como en el funcionamiento de las instituciones y modalidades educativas, así como la implementación de las nuevas formas de trabajo (en lo adelante NFT) y constituye además “...una oportunidad para la formación investigativa de los directivos y docentes en los diferentes niveles” (Keeling y Fernández, 2021, p.6).

Las NFT de las instituciones y modalidades educativas, a juicio de los autores, son un conjunto de procesos a través de los cuales se dirige el trabajo de las instituciones, en las que se aplican métodos de dirección participativos, democráticos y flexibles, encaminados a lograr el fin y los objetivos de la educación y del nivel, mejorar el clima escolar y mayor participación de la comunidad educativa (agentes y agencias) en la formación integral de los educandos.

Entre las NFT el MINED propone el proyecto educativo (de grupo e institucional), la elaboración del currículo institucional, el trabajo en red, el trabajo con la familia y la comunidad



y el trabajo metodológico. En estos dos últimos casos, lo que resulta novedoso es la propuesta de su realización con un enfoque más participativo y una dinámica diferente. Se coincide con la afirmación de Valiente et al (2019) acerca de que el perfeccionamiento “incluye un conjunto de transformaciones que plantean importantes desafíos a la dirección de las instituciones educativas” (p.4). Uno de estos desafíos es la dirección efectiva de las NFT antes planteadas. En el caso de las instituciones educativas del municipio “Calixto García” de la provincia de Holguín, se apreciaron limitaciones en su proceso de implementación durante el curso 2018-2019.

La experimentación sobre las NFT para la dirección de las instituciones educativas se comenzó en el 2014, en 68 instituciones educativas de seis provincias del país. En el 2017 se llevaron a las instituciones de un Consejo popular del municipio cabecera de cada provincia y desde el curso 2018-2019 se comenzaron a extender al resto de las instituciones educativas de cada territorio en dependencia de las posibilidades de estos. En el caso del municipio “Calixto García”, estas se implementan desde el curso 2019-2020 de forma paulatina en el 100% de sus instituciones, con la utilización del procedimiento propuesto.

En este trabajo se exponen los resultados de un estudio que forma parte, del proyecto de investigación “Dirección de instituciones educativas y perfeccionamiento de la Educación”, asociado al Programa Sectorial de Ciencia Tecnología e Innovación “Sistema educativo cubano. Perspectivas de desarrollo”. Los investigadores de dicho proyecto, cuyo ejecutor principal es la Universidad de Holguín, tienen como encargo del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación de Cuba (en lo adelante ICCP) el monitoreo de las NFT de la escuela y el funcionamiento de las estructuras para la atención a los centros experimentales. Se atiende así a la solución del *problema científico* relacionado con insuficiencias en la implementación de las



NFT del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, que limitan la efectividad de este proceso.

Elaborar un procedimiento para orientar la labor de los directores de las instituciones educativas, del municipio “Calixto García”, en la proyección, implementación, control y evaluación de las NFT planteadas en el III Perfeccionamiento, con vistas a lograr su implementación efectiva y una dirección más participativa, constituyó el *objetivo* del presente trabajo. La conformación del marco teórico referencial del estudio exigió la sistematización de trabajos investigativos precedentes Aguilera (2018), Ferrer et al. (2017), Martínez (2015), Maturell (2017), Navarro, Valle, García y Caballero (2019), Romero (2016) y Valiente et al. (2019). Asimismo, se analizaron documentos emitidos como por el ICCP entre los años 2012-2020, referidos al III Perfeccionamiento y su proceso de implementación.

Se coincide con lo planteado por González (2006) acerca de que un procedimiento es: “...la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos. (...). En el procedimiento se describe el cómo, quién, cuándo, dónde, etc., con claridad y racionalidad” (p.7). A partir de lo cual, el procedimiento que se presenta, propone una secuencia de acciones para la implementación efectiva de las NFT y que estas tengan una salida coherente en el sistema de trabajo de las instituciones y modalidades educativas, lo que permite el seguimiento, control, evaluación y la retroalimentación del proceso.

### **Población y Muestra**

El procedimiento propuesto se comenzó a experimentar en el curso 2018-2019 en siete instituciones educativas del municipio “Calixto García” de la provincia de Holguín, las que representaron los siete niveles del sistema educativo cubano. En el curso 2019-2020 se extendió de forma paulatina al 100% de los centros con que cuenta el territorio (49), a pesar de las



adversas condiciones impuestas por la Covid-19, lo que permitió su enriquecimiento progresivo y la evaluación de los resultados.

En consonancia con el objetivo expuesto, la realización del procedimiento para la implementación de las NFT, como proceso educacional consciente, fue diseñado desde la perspectiva del enfoque sistémico y el método sistémico estructural funcional, los que permitieron determinar las etapas y acciones que lo conforman y el sistema de relaciones que se establece entre ellos. También se utilizaron otros métodos teóricos propios de la investigación educativa como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, empleados en estrecha unidad y correlación.

### **Análisis de los resultados**

El procedimiento elaborado está conformado por etapas y acciones que en su dinámica funcional posibilitan la dirección y ejecución efectiva de la implementación de las NFT. Las relaciones de coordinación, complementación y subordinación que se da entre las etapas y las acciones, hace presente la retroalimentación del proceso estudiado y el cumplimiento de su objetivo.

Objetivo del procedimiento: Orientar la labor de los directores de las instituciones educativas del municipio “Calixto García” en la proyección, implementación, control y evaluación de las NFT propuestas en el III Perfeccionamiento, con vista a su dirección efectiva.

#### ***Etapas 1. Sensibilización y preparación de la comunidad educativa.***

Etapas dirigidas al logro de un clima socio-psicológico positivo, la motivación, y el compromiso político-moral de la comunidad educativa, que participa en el proceso formativo, a partir de un estilo democrático-participativo y flexible, caracterizado por el intercambio. Este clima de receptividad presupone un estudio de las condiciones de la institución, las



interrelaciones que en ella se establecen y los estilos de dirección empleados. La etapa se extiende desde finales de julio hasta septiembre del próximo curso, aunque no debe olvidarse el hecho de que la sensibilización y preparación constituyen procesos permanentes. Por tal razón, siempre que haya una persona que no comprenda el proceso y le falte información hay que retomarla.

*Acciones:*

- 2.1. Estudio y análisis de los documentos fundamentales emitidos sobre el III Perfeccionamiento por los miembros del Consejo de dirección (en lo adelante MCD) y el colectivo de docentes. Fecha de realización: primera quincena de julio al 31 de agosto. Responsable: Director.
- 2.2. Comprobación, a través de intercambios creados al efecto del nivel de conocimiento y dominio alcanzado por docentes y directivos sobre los documentos principales del III Perfeccionamiento. Fecha de realización: primera quincena de julio al 31 de agosto. Responsable: Director.
- 2.3. Realización de talleres de preparación con la comunidad educativa que participará en la implementación y desarrollo de las NFT. Fecha de realización: septiembre. Responsable: Director.

Para el desarrollo de los talleres el director debe seleccionar el documento que corresponda analizar según los participantes en cada uno de ellos (ver “Propuesta para la transformación de las instituciones y modalidades educativas”). Es recomendable crear grupos de trabajo en los que haya representantes de los diferentes miembros de la comunidad educativa (docentes, familia, educandos e instituciones de la comunidad), los que deben ser aprobados por el Consejo de dirección. Este trabajo en equipo facilita la planificación, organización,



conducción y control de los talleres y del resto del trabajo, así como ir creando una cultura y un estilo de dirección más participativo, democrático y reflexivo.

- 1.3.1. Análisis del cronograma de los talleres y de los aseguramientos necesarios para su desarrollo. Fecha de realización: última semana de agosto. Responsable: Director.
- 1.3.2. Capacitación a los miembros de los grupos a partir de los talleres asignados. Fecha de realización: última semana de agosto. Responsable: Director.
- 1.3.3. Desarrollo de talleres con a)- educadoras, profesores guías y maestros responsables de los grupos, b)- estructura de las organizaciones políticas y estudiantiles de la institución, c)- colectivo de educandos por grupo, d)- Consejo de escuela, e)- escuelas de educación familiar por grupo docente, f)- presidente del Consejo Popular, delegado de la circunscripción y representantes de las diferentes instituciones y organizaciones de la comunidad.

Los talleres deben ser organizados y asegurados con las condiciones didáctico-metodológicas y materiales necesarias para que surtan el efecto esperado; no deben hacerse al mismo tiempo en todos los grados para que puedan ser controlados por los MCD. Asimismo, deben servir para enriquecer el diagnóstico que se tiene de la comunidad educativa.

- 2.4. Ubicación de las acciones de la etapa en los planes de trabajo mensual de la institución e individuales de los directivos, ello debe garantizar su realización coherente. Fecha de realización: cuarta semana de agosto. Responsable: Director.
- 2.5. Valoración de los resultados de la implementación de la etapa en la reunión de análisis de la efectividad del trabajo de la institución educativa. En la misma se debe obtener información que posibilite tomar decisiones sobre este proceso. Fecha de realización: última semana de septiembre. Responsable: Director.





**Etapa 2. Actualización del diagnóstico y la caracterización.**

Esta etapa se entrelaza con la anterior, pero el peso fundamental de la misma recae en el mes de octubre y los primeros días de noviembre, por tanto, en esta se trata de perfeccionar, rediseñar y actualizar el diagnóstico y la caracterización en los diferentes niveles (grupo, grado e institución).

Para el desarrollo de la etapa se debe tener presente la información que se necesita para implementar las NFT, sin dejar de tener en cuenta lo que establece la Resolución 111 “Procedimiento general para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en todos los niveles educativos del Sistema Nacional de Educación” (MINED, 2017), el fin y los objetivos del grado y el nivel, y los nueve componentes para la formación integral de los educandos, referidos a la educación patriótica, ciudadana y jurídica, científico- tecnológica, salud y sexualidad con enfoque de género, estética, politécnica- laboral, económica y profesional, comunicativa y la orientación y proyección social y de vida.

De igual forma se debe considerar lo relacionado a las necesidades de superación, investigación, trabajo metodológico de los docentes y directivos y las potencialidades de las instituciones de la comunidad, para lo cual se utilizan diferentes métodos y técnicas que permiten la obtención de la mayor cantidad de información.

Esta etapa es muy importante, pues de ella se desprende la información que permite implementar las NFT. Para ello los directores se pueden apoyar en los grupos de trabajo propuestos en la etapa de sensibilización, los que se pueden organizar en función de los años de vida, grados, ciclos o departamentos, los que asesoran a los docentes en el desarrollo de este proceso.



*Acciones:*

- 2.1. Análisis de los resultados de la etapa de sensibilización y preparación del cronograma y de los aseguramientos necesarios para la actualización del diagnóstico y la caracterización. Fecha de realización: primera semana de octubre. Responsable: Director.
- 2.2. Definición y análisis de los elementos sobre los que se necesita reunir información para la actualización del diagnóstico y la caracterización (a nivel de grupo, grado e institución), así como de otros elementos que consideren necesarios los grupos de trabajo. Fecha de realización: primera semana de octubre. Responsable: Director y MCD responsable de cada grupo.
- 2.3. Aplicación de las diferentes técnicas seleccionadas (a nivel de grupo y grado) a docentes, estudiantes, familias e instituciones de la comunidad, en función de enriquecer el diagnóstico y la caracterización del grupo y el grado. Fecha de realización: primera quincena de octubre. Responsable: Director y MCD responsable de cada grupo.

Entre los métodos que se pueden utilizar están los de generación y organización de ideas, de determinación de causas y de generación de soluciones, cuya selección y metodología para su aplicación es conocida por especialistas de la institución (psicopedagogos, psicólogos, logopedas, etc.) o del Centro de Diagnóstico y Orientación en el municipio. Estas técnicas tienen como características su carácter participativo, de trabajo grupal y de enfoque cualitativo, propiciando que los participantes revelen sus criterios, preocupaciones, puntos de vista; asimismo identifiquen problemas, potencialidades y hagan propuestas alrededor del hecho educativo.



- 2.4. Tabulación, análisis y resumen (grupo y grado) de las diferentes técnicas aplicadas a docentes, estudiantes, familias e instituciones de la comunidad. Como resultado de esta acción y de las anteriores deben quedar identificadas las principales necesidades, potencialidades, motivaciones e intereses. Fecha de realización: primera quincena de octubre. Responsable: Director y MCD responsable de cada grupo.
- 2.5. Elaboración de la caracterización de los grupos y de los grados. Fecha de realización: primera quincena de octubre. Responsable: Director y jefes de grupos.
- 2.6. Reunión metodológica por grado para analizar la propuesta de caracterización de cada grupo. Fecha de realización: segunda quincena de octubre. Responsable: Director y responsables de grupos.
- 2.7. Elaboración de la caracterización de la institución con la participación de los responsables de cada grado o año de vida y los MCD. Fecha de realización: segunda quincena de octubre. Responsable: Director.
- 2.8. Análisis y aprobación en el Consejo de dirección de la caracterización del centro. Fecha de realización: primera semana de noviembre. Responsable: Director.
- 2.9. Ubicación de las acciones de la etapa en el plan de trabajo mensual e individual de los directivos. Fecha de realización: cuarta semana de septiembre. Responsable: Director.

### **Etapa 3. Proyección e implementación de las NFT.**

Esta etapa está condicionada por las dos anteriores, pues para la materialización de todas las acciones que la conforman es necesario contar con la sensibilización y preparación de la comunidad educativa, así como con una caracterización de los grupos y la institución



actualizada y abarcadora. La misma comprende desde la primera quincena de noviembre a la última de abril. En esta etapa se proyectan, con mayor sistematicidad, las actividades que permiten materializar el proyecto educativo de grupo, el proyecto educativo institucional (en lo adelante PEI), el currículo institucional y el trabajo en red. Con la implementación de estas NFT se debe intencionar la salida de las demás, aunque requieren de actividades específicas.

“El currículo institucional es el sistema de actividades y de relaciones consideradas por la institución y modalidad educativa para contribuir a la formación integral que debe tener un egresado de cada nivel” “... propicia la integración de los procesos educativos e instructivos, aprovechado las posibilidades que brinda, el contenido de las asignaturas, el proceso en sí mismo y el vínculo con el entorno familiar y comunitario” (ICCP, 2020, p.17 y 23). Se debe tener conciencia que en el currículo institucional se concreta y contextualiza a través del PEI.

Para la proyección de las actividades que materializarán las NFT se deben tener presente el fin y objetivos del grado y el nivel que se trate, las necesidades formativas que dimanen de la situación social del desarrollo de los educandos del grupo y de los grados en las diferentes asignaturas a partir del entorno, los nueve componentes para la educación integral, las necesidades, motivaciones e intereses de los docentes, los educandos, la familia y la comunidad, así como las potencialidades de todos ellos para desarrollar actividades metodológicas, de superación e investigación, deportivas, culturales y recreativas, patrióticas e ideo-políticas, socialmente útiles, todo lo cual es resultado del diagnóstico y la caracterización.

#### *Acciones:*

- 4.1. Definición o reestructuración de los equipos que van a trabajar en la propuesta de actividades para la implementación de las NFT. Fecha de realización: segunda semana de noviembre. Responsable: Director.



Se propone al menos crear tres equipos:

- *Equipo para los proyectos educativos de grupo* (en lo adelante PEG), el mismo debe estar conformado por los profesores guías o maestros responsables de los grupos, representantes de las familias, miembros de la comunidad, así como el representante de la organización estudiantil. Este equipo junto a los educandos de cada grupo tendrá la responsabilidad de proyectar las actividades para darle respuesta a las necesidades, motivaciones e intereses, así como materializar el currículo institucional (a este nivel) para lo cual tendrán presente las potencialidades identificadas, todo lo cual se materializará en el plan de actividades de la organización estudiantil y el horario de vida del grupo. Luego de la preparación del equipo, este se divide en tantos subequipos como grupos docentes tiene la institución educativa.
- *Equipo para el PEI y el currículo institucional*, al igual que el primero, este equipo debe estar conformado por MCD, representantes de las familias por grados y a nivel de institución, miembros de la comunidad y representantes de las organizaciones. Se puede invitar al Presidente del Consejo Popular y al Delegado de la Circunscripción. A partir del diagnóstico este equipo propone actividades para dar respuesta a las necesidades, motivaciones e intereses de los educandos, familia, docentes, el entorno comunitario, así como para materializar el currículo institucional. Las actividades deben caracterizarse por la activa participación de la familia y las instituciones de la comunidad. Todo ello se incorporará en el plan anual de actividades y en el horario de vida de la institución educativa.
- *Equipo para el trabajo en red*, este equipo debe estar conformado por un MCD, representantes del Consejo de escuela o de Círculo, de las familias, de las instituciones educativas, sociales, culturales, deportivas y económicas que estén presentes en la comunidad, así como el Delegado del Poder Popular. Las actividades que este equipo proyecte deben estar en



función de ampliar y fomentar el trabajo metodológico, la superación, la investigación y la formación vocacional y orientación profesional, a través de la colaboración, ayuda e intercambio entre las instituciones que comparten el mismo entorno comunitario. Las actividades que resulten del trabajo de este equipo también forman parte del PEI.

- 4.2. Preparación de los responsables de los equipos. En esta acción es preciso brindar información sobre el trabajo que va a desarrollar cada equipo y el tiempo del que disponen para ello. Además, las actividades que se propongan deben definir quién las realizará, fechas de ejecución, participantes y forma de control. Fecha de realización: segunda semana de noviembre. Responsable: Director.
- 4.3. Trabajo de los equipos en la proyección de las actividades para la implementación de las NFT. Fecha de realización: segunda y tercera semana de noviembre. Responsable: Director.
- 4.4. Intercambio con los equipos para evaluar la calidad, integración y pertinencia de las actividades propuestas. Fecha de realización: tercera semana de noviembre. Responsable: Director.
- 4.5. Análisis e integración de las actividades propuestas por los equipos que trabajaron el PEI y el trabajo en red. Fecha de realización: cuarta semana de noviembre. Responsable: Director.
- 4.6. Presentación, análisis y aprobación de las actividades que conforman el PEI en el Consejo de dirección. Fecha de realización: primera semana de diciembre. Responsable: Director.



- 4.7. Incorporación de las actividades propuestas en el plan anual de actividades para el próximo año. Fecha de realización: primera quincena de diciembre. Responsable: Director.
- 4.8. Monitoreo al desarrollo y la salida coherente de las actividades propuestas para los PEG y el PEI mediante el sistema de planificación de la institución y el proceso docente educativo. Fecha de realización: enero-abril. Responsable: Director.

**Etapas 4.** *Balance y evaluación de la implementación de las NFT*, aunque está presente en cada una de las tres etapas anteriores, a través de las acciones de control y evaluación, precisa de otras acciones que permitan la autoevaluación y evaluación de lo diseñado, en función de la retroalimentación y rediseño del trabajo realizado. Por ello se entrelaza con la tercera etapa, abarcando los meses de febrero – julio.

Acciones:

- 4.1. Análisis y evaluación de la marcha y efectividad de las actividades de los PEG, con los educandos en el marco de las asambleas de grupo, con la familia en el marco de las escuelas de educación familiar y Consejo de Círculo, y con las instituciones de la comunidad en el marco de las reuniones del Consejo Popular. Fecha de realización: febrero - abril. Responsable: Director, maestros, profesores guías y dirigentes estudiantiles.
- 4.2. Valoración de la marcha y efectividad de la implementación de las actividades del PEI y los PEG en los órganos técnicos y de dirección. Fecha de realización: primera semana de los meses comprendidos entre febrero y abril. Responsable: Director.



- 4.3. Rediseño de las actividades del PEI y de los PEG como resultado de las acciones de control, evaluación y autoevaluación. Fecha de realización: febrero – abril.  
Responsable: Director.
- 4.4. Desarrollo de un taller científico metodológico sobre las NFT, a nivel de centro, donde se expongan las experiencias en su implementación, con la participación de la familia, los educandos y las instituciones de la comunidad. Fecha de realización: primera semana de mayo. Responsable: Director.
- 4.5. Análisis del impacto de las actividades propuestas en los PEG y el PEI en los principales indicadores de eficiencia, los modos de actuación de los educandos, el desempeño profesional de los docentes y directivos, y las relaciones y participación de la familia y la comunidad en la vida de la institución, en el marco de los órganos técnicos y de dirección, las asambleas de grupo y las escuelas de educación familiar. Fecha de realización: segunda quincena de mayo. Responsable: Director.

El análisis en estos espacios se debe dirigir a obtener información valorativa que permita conocer si las actividades desarrolladas han sido sistemáticas, significativas y motivadoras para los docentes, los educandos y sus familias; si se perciben mejoras en el funcionamiento de la institución, en los modos de actuación y aprendizaje de los educandos. Todas estas valoraciones permitirán la actualización del diagnóstico a nivel de grupo, grado e institución.

- 4.6. Presentación de los resultados de la evaluación del impacto de las actividades diseñadas para la implementación de las NFT en el marco de la reunión preparatoria del próximo curso escolar. Fecha de realización: primera quincena de julio.  
Responsable: Director.





La implementación del procedimiento durante dos cursos (2018- 2019 y 2019-2020) en 7 instituciones educativas del municipio “Calixto García”, y su extensión durante 7 meses del curso 2019-2020 a otras 42, permitió su mejoramiento sistemático, así como valorar la pertinencia y efectividad durante su aplicación. Para valorar la pertinencia del procedimiento se realizó la consulta a 12 especialistas, entre los que participaron cinco directivos de la Dirección Municipal de Educación de “Calixto García”, cuatro de la Dirección Provincial de Educación de Holguín y tres investigadores de la Universidad de Holguín, a los que se les facilitó un cuestionario con el procedimiento para que lo evaluarán a partir de cinco indicadores, utilizando las categorías de MP- Muy Pertinente, BP- Bastante Pertinente, P- Pertinente, PP- Poco pertinente y NP- No Pertinente, como se ilustra en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Resultados de la consulta a expertos.*

| INDICADORES   | MP | BP | P | PP | NP |
|---|----|----|---|----|----|
| Coherencia entre las etapas y las acciones definidas  | 1  | 11 | - | -  | -  |
| Suficiencia con que representa la dirección de las NFT  | -  | 11 | 1 | -  | -  |
| Nivel de orientación que brinda para implementar el proceso estudiado y para el trabajo democrático y participativo | 1  | 9  | 2 | -  | -  |
| Posibilidades para su salida coherente en el sistema de trabajo y de planificación de la institución educativa      | 12 | -  | - | -  | -  |
| Posibilidades para su implementación práctica   | 12 | -  | - | -  | -  |

*Fuente. Elaboración propia.*

La consulta a los especialistas, como muestra la tabla, permitió conocer, según el criterio de estos, que el 91,6% considera el procedimiento bastante pertinente al develar coherencia entre las etapas definidas para su implementación y las acciones que las conforman, así como que representa suficientemente la dirección de las NFT. El 83,3% apreció que es bastante pertinente



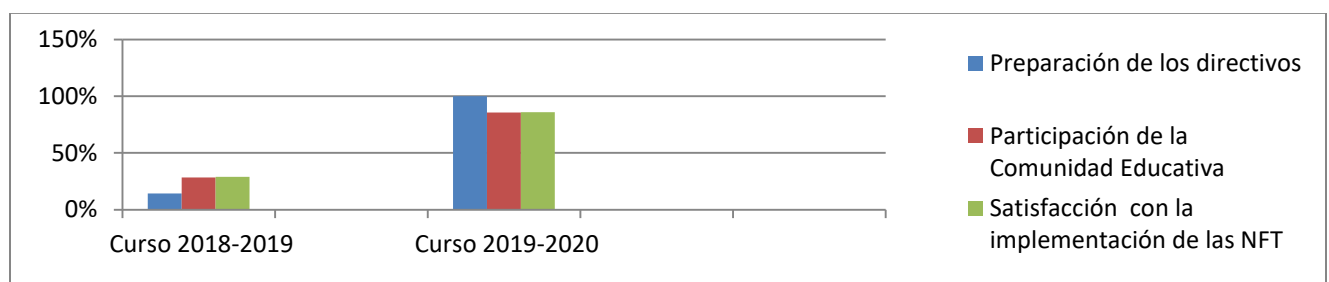
en su orientación, al explicar paso a paso qué deben hacer los directores en este proceso y para el trabajo democrático y participativo. El 100% coincide en que el procedimiento brinda posibilidades para su salida coherente en el sistema de trabajo de la institución; asimismo, que es aplicable en el marco de la práctica directiva de las instituciones educativas.

Para conocer la efectividad del procedimiento se encuestaron siete directores escolares que llevan dos cursos en su conducción en las instituciones educativas que lideran, lo que permitió comparar los resultados durante los cursos 2018-2019 y 2019-2020 (siete meses). La encuesta permitió valorar la preparación de los directores para la dirección del proceso estudiado, el nivel de participación de la comunidad educativa en la vida de la institución, así como el nivel de satisfacción de los docentes y educandos con las actividades desarrolladas.

La gráfica muestra cómo con la aplicación del procedimiento mejoraron ostensiblemente los indicadores antes expuestos, elevándose en el curso 2019- 2020 por encima del 85% cada uno de ellos.

### Gráfica 1

*Resultados de la aplicación del procedimiento.*



*Fuente. Elaboración propia.*

Para corroborar la información obtenida con la encuesta, se aplicó una entrevista grupal a 14 directores que durante siete meses del curso 2019-2020 aplicaron el procedimiento. Según el criterio de la mayoría (78,5%), el procedimiento es muy oportuno ya que la implementación de las NFT es un proceso nuevo y complejo que implica cambio de mentalidad y de métodos de



dirección. Con su aplicación se logra un mayor nivel de participación de la comunidad educativa en el proceso formativo de la institución y mayor satisfacción de los educandos con las actividades desarrolladas.

### **Conclusiones**

1. El procedimiento para la implementación de las nuevas formas de trabajo del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, constituye una herramienta metodológica que resulta valiosa para orientar la gestión de los directores de las instituciones educativas.
2. Los resultados del estudio aportan importantes elementos que fundamentan la pertinencia y necesidad de los propósitos del proyecto de investigación “Dirección de instituciones educativas y perfeccionamiento de la Educación” y confirman la necesidad de establecer una propuesta para la gestión de este proceso, desde la función supervisora de los funcionarios de la estructura municipal de educación en la implementación de las NFT del III Perfeccionamiento.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aguilera, R. A. (2018). *La gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación* (tesis doctoral) [Manuscrito no publicado]. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Cuba. (2020). *Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Ferrer, M., Rebollar, A., Castillo, M., Escudero, M., Cubela J. M., y Brito, Y. (2017). *Los proyectos educativos, una visión prospectiva de la gestión educacional*. Congreso Internacional de Pedagogía, La Habana, Cuba.



- Keeling, M., y Fernández, I.L. (2021). *Gestión de la investigación educativa en el Sistema Nacional de Educación. Retos y perspectivas*. Congreso Internacional Pedagogía 2021. Evento de los OACE y escuelas ramales. Recuperado de <https://trabajos.pedagogiacuba.com/trabajos/>
- Martínez, J.J. (2015). *Aplicación del proyecto educativo institucional y la gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel secundario de la Ugel n° 03*. Recuperado de <http://www.fs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos>
- Maturell, A. (2017). *El mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos* (tesis doctoral) [Manuscrito no publicado]. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- MINED. (2017). Resolución 111 “Procedimiento general para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en todos los niveles educativos del Sistema Nacional de Educación”. La Habana, Cuba.
- Navarro, S., Valle Lima, A., García, S y Juanes, I. (2019). *Proceso de extensión del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación*. Seminario Nacional de Preparación del curso 2019- 2020. Recuperado de <https://www.mined.gob.cu>
- Otero, Y. (2007). *La evaluación de la dirección del cambio educativo en las escuelas secundarias básicas* (tesis doctoral) [Manuscrito no publicado]. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea*



*Nacional del Poder Popular en julio de 2016.* <http://bohemia.cu/wp-content/uploads/>

- Romero, A. (2016). *Procedimiento metodológico para mejorar la calidad de la planificación en los institutos preuniversitarios de los municipios de Sagua de Tánamo y Frank País.* (Trabajo final de la Especialidad de postgrado en dirección de instituciones educativas)[Manuscrito no publicado]. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Valiente, P., Matos, Z., Justis, O., Borroto, M., Del Toro, J., Matos, C., Robas, F., Vinent, M., y Cerezal, J. (2019). *Retos del tercer perfeccionamiento del sistema nacional de educación a la dirección de las instituciones educativas.* Congreso Internacional Pedagogía. La Habana, Cuba: Sello Editor Educación Cubana.

