

58

MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DIRECTOR MUNICIPAL DE EDUCACIÓN: SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO LOCAL

PROFESSIONAL PERFORMANCE MODEL OF THE MUNICIPAL DIRECTOR OF EDUCATION: HIS CONTRIBUTION TO LOCAL DEVELOPMENT

Dania López Gulbone¹

E-mail: danialopez@mined.gob.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4528-1216>

Liset Valdés Abreu²

E-mail: lisetvaldesabreu@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9997-6713>

Lisardo García Ramis²

E-mail: lisardogarciaramis@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3940-9351>

¹ Ministerio de Educación (MINED), República de Cuba.

² Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), República de Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

López Gulbone, D., Valdés Abreu, L., & García Ramis, L. (2023). Modelo de desempeño profesional del Director Municipal de Educación: su contribución al Desarrollo Local. *Revista Conrado*, 19(91), 531-541.

RESUMEN

El desempeño de los directores municipales de educación constituye un tema de gran necesidad y actualidad para el Ministerio de Educación, en correspondencia con las acuciantes necesidades educativas del presente y del futuro de la nación cubana, contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030 (PNDES) y expresadas en los objetivos e indicadores de medida contemplados en el proyecto "Perfeccionamiento Continuo del Sistema de Educación General" que fue aprobado como parte del Programa "Acceso y calidad de los servicios sociales", en el Macroprograma "Desarrollo humano, equidad y justicia social". En consecuencia, como resultado de la investigación que se realiza se presenta un modelo de desempeño de los directores municipales de educación que aspira a la formación de directivos altamente preparados, creativos, comprometidos, con una visión holística de las problemáticas sociales y económicas que enfrenta el país, la provincia, el municipio y cada consejo popular, como condición determinante para lograr la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes en el contexto del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Palabras clave:

actividad pedagógica profesional de dirección, desempeño profesional del director municipal de educación, modelo de desempeño profesional, componentes del modelo.

ABSTRACT

The performance of the municipal directors of education constitutes a topic of great need and topicality for the Ministry of Education, in correspondence with the pressing educational needs of the present and the future of the Cuban nation, contained in the National Plan for Social Economic Development until 2030. (PNDES) and expressed in the objectives and measurement indicators contemplated in the project "Continuous Improvement of the General Education System" that was approved as part of the Program "Access and quality of social services", in the Macroprogram "Human development, equity and social justice". Consequently, as a result of the research that is carried out, a performance model of municipal education directors is presented that aspires to the training of highly prepared, creative, committed managers, with a holistic vision of the social and economic problems facing the country. , the province, the municipality and each popular council, as a determining condition to achieve the comprehensive training of children, adolescents and young people in the context of the III Improvement of the National Education System.

Keywords:

professional pedagogical management activity, professional performance of the municipal director of education, professional performance model, model components.

INTRODUCCIÓN

El director municipal de educación es la mayor autoridad educacional en un municipio, y como responsable máximo dirige integralmente la educación en el territorio, en cumplimiento de la misión de dirigir, ejecutar y controlar la instrumentación de la política del Estado y el Gobierno sobre la educación en el municipio, de conjunto con los organismos, organizaciones e instituciones sociales.

Son miembros no profesionales de los Consejos de la Administración, y en correspondencia con ello, los Artículos 10 y 11 de la Ley No.139/2020 de Organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal, precisan que, comparten las atribuciones que se derivan de tal condición, en coordinación con los diferentes organismos del territorio para el cumplimiento de las funciones y su articulación con la Estrategia de Desarrollo Municipal.

Un análisis de la normativa y coincidiendo con los criterios de Alonso (2021), el desempeño profesional de los directores municipales debe caracterizarse por una práctica consciente, metódica y sistemática en la que puedan "(...) tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas que permitan: Atender al ser humano, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y prospectivo de la organización dirigida" (p.29).

Este criterio, permite favorecer la dirección del proceso de transformación educacional de manera participativa, creativa e innovadora, desde la atención y solución de los problemas educacionales en cada territorio e institución educativa, sobre la base de la sistematización y evaluación permanente del proceso educativo.

En consecuencia, al abordarse el desempeño profesional del director municipal, no puede realizarse al margen del lugar que ocupa la atención al ser humano, teniendo en cuenta que su rasgo esencial es su transformación en sujeto y objeto del proceso directivo, dándole participación activa y sistemática en la determinación de problemas y la búsqueda de soluciones a los mismos, así como en la toma de decisiones de carácter estratégico.

Comprende también, otros elementos como la solución de sus problemas personales y los de sus subordinados, la apreciación de sus ideas, criterios y sugerencias, el buen trato hacia los mismos, las manifestaciones de respeto y confianza, que muestran las múltiples posibilidades que existen para establecer esta relación de dirección con un marcado enfoque pedagógico.

Teniendo en cuenta estos aspectos y como resultado de la sistematización realizada en esta investigación a partir

del criterio de autores como: (García, 2003; Galaz, 2019; Lago, 2019; Tacca, 2020; Alonso, 2020; Camacho, 2022; Camayo et al. 2022), se define el desempeño profesional del director municipal de educación, como el sistema de acciones de carácter político, científico e innovador propias de las funciones que asume en el desarrollo de su actividad pedagógica profesional de dirección para cumplir el encargo social de la elevación continua de la calidad de la educación en el territorio.

El desempeño profesional del director municipal se expresa en la actividad pedagógica profesional de dirección y está caracterizado por:

- el nivel de preparación alcanzado, expresado en el cumplimiento de sus principales funciones (lo que refleja un acervo acumulativo de la práctica pedagógica que requiere estar en constante elevación dado el actual desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación),
- -la actitud reflexiva en la toma de decisiones que permiten la transformación del proceso educativo que se desarrolla en las instituciones educativas con su impacto en el municipio, el consejo popular y la comunidad, según corresponda,
- la preparación de los directores de las instituciones educativas de su municipio.

Estos elementos, constituyen esenciales para lograr la movilización de todos los actores, respaldando el protagonismo de los municipios, consejos populares y comunidades de manera que se impulse el desarrollo local a través de la implementación del proyecto El perfeccionamiento continuo del sistema de educación general a través del cumplimiento de los objetivos determinados y los indicadores establecidos en correspondencia con el encargo social de la educación y la gestión de la actividad científica educacional.

Teniendo en cuenta las limitaciones teóricas que sobre este particular se manifiestan en documentos normativos y en los resultados de investigaciones anteriores, se revela la necesidad de transformar el desempeño profesional de los directores municipales en correspondencia con las exigencias de las transformaciones económicas y sociales que se desarrollan en el país hasta el 2030.

El objetivo de este artículo, por tanto, está dirigido a orientar el desempeño profesional del director municipal a través de un modelo que revele las relaciones fundamentales entre los componentes que lo definen.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo del proceso investigativo iniciado en 2019 y hasta el presente año 2023, se utilizaron métodos del

nivel teórico y empírico y métodos estadístico-matemáticos. Metodológicamente, esta investigación se define como combinada y en correspondencia se determinan los métodos y se diseñaron los instrumentos para la recolección de la información, los que permiten profundizar en la problemática objeto de estudio mediante la aplicación y procesamiento de los resultados del análisis de documentos, la sistematización de experiencias, las encuestas, la observación participante, la entrevista, el testimonio y la triangulación de datos.

En este estudio se aplicó el diagrama de causa-efecto (Esquema de Ishikawa) y la relación 20%-80% o Pareto, que permitió determinar las principales insuficiencias y sus causas en el desempeño profesional de los directores municipales de educación de las provincias Santiago de Cuba y La Habana.

La selección de estas dos provincias responde al papel determinante que juegan en la implementación de la política educacional en el país. La muestra en esta investigación quedó conformada siguiendo un criterio de selección muestral no probabilístico intencional, al seleccionar los directores municipales, jefes de departamento de cuadro y funcionarios que permanecen por más de cinco años en el cargo.

Los resultados obtenidos del diagnóstico realizado sobre el desempeño profesional de los directores municipales de educación evidencian las dificultades y potencialidades siguientes:

- Limitado conocimiento del sistema normativo de la política educacional en correspondencia con el plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030 y la implementación del proyecto de perfeccionamiento continuo de la educación general del Ministerio de Educación.
- Existen insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las acciones para alcanzar los principales objetivos y procesos sustantivos en el municipio y su correspondiente coherencia a través del sistema de trabajo.
- La identificación de las principales problemáticas en el contenido de trabajo de las direcciones municipales de educación y la toma de decisiones al respecto, se realizan al margen de la proyección y resultados de la ciencia y la innovación para su solución.
- El sistema de superación profesional de los directores municipales de educación y directivos no siempre tiene en cuenta las necesidades de preparación que garantice una mayor direccionalidad y orientación hacia el alcance de resultados concretos.

- Elevado compromiso y responsabilidad de los directores municipales con el perfeccionamiento continuo de la educación.
- Existencia de documentos normativos del Ministerio de Educación que orientan la labor de las direcciones municipales de educación.
- Elevada disposición de los directores municipales ante la superación profesional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los resultados descritos anteriormente revela la necesidad de fundamentar y justificar la existencia de un modelo que oriente el desempeño profesional de los directores municipales de educación.

La propuesta de modelo se diseña a partir de asumir la definición que al respecto realiza Valle (2007), en la que plantea que el modelo científico es "(...) una abstracción de aquellas características esenciales de un objeto o fenómeno para su mejor estudio y permita descubrir nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio para poder transformar la realidad" (p. 7).

El proceso de elaboración del modelo tuvo como aspecto esencial su carácter participativo, ya que la valoración del problema detectado se realizó en primer lugar con los entes decisores, continuó con la sensibilización de los directores municipales de educación mediante planteamientos teóricos y experiencias del contexto, que implicó la contrastación con la teoría investigada permitiendo su sistematización para llegar a la contextualización de los elementos componentes del modelo con la participación de todos. Lo anterior permitió la elaboración del modelo mediante un proceso de aproximación.

A los efectos de esta investigación se ha definido que el modelo del desempeño profesional del director municipal de educación es la representación orientadora del sistema de acciones que realiza el director municipal de educación a partir de la integración, que se produce en la actividad pedagógica profesional de dirección, entre la apropiación de la naturaleza del objeto de dirección; los métodos de gestión lugarizada y la **toma de decisiones**; dinamizados por el nivel de compromiso que tienen los directores, el papel de la investigación y la innovación para la búsqueda de soluciones a los problemas de la práctica educativa y la elevación de su calidad.

Revela desde su diseño, la relación existente entre las exigencias del desarrollo económico y social del país hasta el 2030 y el proyecto de perfeccionamiento continuo del sistema de educación general que determinan el contexto.

A continuación, se describe la dinámica del modelo de desempeño de los directores municipales de educación:

- Apropriación de la naturaleza del objeto de dirección:

En este estudio la apropiación de la naturaleza del objeto de dirección se refiere al proceso en el que el director dirige, ejecuta y controla la política del Estado y el Gobierno sobre la educación en el municipio, de conjunto con los organismos, organizaciones e instituciones sociales, a través de un sistema de acciones que promueva la integración y la búsqueda de soluciones creativas a los problemas que limitan el cumplimiento del encargo social.

Asumir en esta investigación el término apropiación para modelar el desempeño profesional de los directores municipales de educación, tiene su base en aspectos esenciales del enfoque histórico cultural de Vigotski ya que se reconoce en el proceso de dirección, los mecanismos de interacción social para la apropiación individual de la experiencia social, de la riqueza espiritual precedente, del aporte de la experiencia individual en las relaciones interpersonales que se establecen en la actividad pedagógica profesional de dirección y que se expresan en sus funciones.

En tal sentido, se considera que el cumplimiento de la misión de los directores municipales está determinado por las funciones que cumple relacionadas con el contenido del trabajo que realizan: político ideológico, científico-metodológico y técnico administrativo y su concreción a través del sistema de trabajo de este nivel de dirección.

- Político-pedagógico:

Ejecutar y controlar las normas para la implementación de la política educacional, y los planes de comunicación institucional aprobadas por el Ministerio de Educación, en los diferentes tipos de educaciones en el territorio con la participación de los organismos, organizaciones, la familia y la comunidad.

Dirige el diagnóstico y caracterización del municipio y las instituciones educativas conformando el mapa ideo-político que asegura la formación integral de los educandos en coordinación con los organismos, organizaciones, la familia y la comunidad para la implementación de las acciones del proyecto de perfeccionamiento continuo de la educación general que gestiona el MINED.

Dirige la labor educativa- preventiva del territorio, orientada a una mayor coherencia en el accionar entre organismos, organizaciones, la familia y la comunidad para la solución de las principales dificultades que inciden en el logro del fin y los objetivos de la educación.

- Científico - metodológico:

Organiza, asesora y controla la actividad científica educacional con el acompañamiento del consejo científico territorial, en la que considera: las investigaciones educativas a realizar organizadas en proyectos como vía de solución a los problemas identificados, la formación del potencial científico, la gestión de la información científico-educacional y la socialización, introducción y publicación de los resultados científicos.

Dirige, controla y evalúa el trabajo metodológico que garantiza la preparación de las estructuras de dirección, con énfasis en los directores de instituciones educativas, al ser este el nivel en el que se materializa el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación, según se establece en el Reglamento de Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Resolución 200/2014. Ministerio de Educación (2014)

Identifica a partir del diagnóstico las necesidades de superación profesional de directivos y docentes, con énfasis la de los directores de instituciones educativas y coordina con el Centro Universitario Municipal (CUM) y las escuelas Pedagógicas del territorio, las formas organizativas de la superación profesional y la formación académica a desarrollar.

Controla y evalúa los resultados del proceso educativo y el cumplimiento de los planes y programas de estudio a partir del análisis de los indicadores que evalúan la calidad de la educación y posibilitan la toma de decisiones.

- Técnico – administrativo:

Asegura y controla la cobertura docente y la base material de estudio que garantiza el desarrollo del proceso educativo que se desarrolla en las instituciones educativas.

Dirige la red escolar en correspondencia con las exigencias del desarrollo socio-demográfico y económico del municipio y controla el cumplimiento de los requisitos para la creación, fusión, traslado o cierre de las instituciones educativas del territorio.

Asegura con las estructuras organizativas de la Administración Municipal, organismos e instituciones las condiciones materiales, higiénicas y sanitarias adecuadas para la formación integral de los educandos.

Asesora y controla el proceso de informatización en la estructura municipal y las instituciones educativas de su jurisdicción y los recursos tecnológicos y audiovisuales de que dispone.

Dirige, ejecuta y controla el cumplimiento de las regulaciones establecidas sobre la expedición y entrega de títulos y diplomas correspondientes a los tipos de educaciones.

Garantiza de conjunto con las organizaciones y entidades el plan de atención y estimulación a los trabajadores del sector y el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.

Dirige el proceso de implementación del control interno en la dirección municipal de educación y en las instituciones educativas, garantizando un adecuado ambiente de control.

La planificación, ejecución y control de las actividades y tareas correspondientes a cada una de las funciones referidas se realiza a través de la adecuada relación entre los órganos técnicos y de dirección con las tres etapas identificadas en el sistema de trabajo que se desarrolla a nivel municipal: Consejo de Dirección, Comisión de Cuadros, Consejo Científico de Educación, Grupo de Trabajo Preventivo Municipal, Grupo Coordinador del Programa Educa a tu Hijo, Comisión de Otorgamiento de Matrícula para Círculo Infantil y Seminternado y el Comité de Prevención y Control.

De igual forma dirige el sistema de reuniones metodológicas: Consejo Técnico Metodológico, Reunión de las comisiones de asignaturas, Preparación de la estructura municipal, Preparación Política de los directores de centro, Reunión metodológica con directores de centros, Reunión de información, análisis y control del trabajo. (RIACT).

Se concibe en el sistema de trabajo, como aspecto que permite la demostración y el control de los diferentes procesos que se desarrollan la planificación del sistema de visitas (visita de ayuda metodológica, especializada y de inspección parcial o integral), en el que se definen los objetivos y contenidos objeto de demostración y/o control, considerando el diagnóstico y caracterización de cada institución educativa, aspecto este coincidente con Alonso (2020).

El cumplimiento de las funciones del director municipal caracteriza su desempeño profesional, participando activamente como protagonistas de la actividad pedagógica profesional de dirección que realizan, en la que potencian el intercambio y el mejoramiento humano y social que posibilitan la transformación educativa y el cumplimiento del encargo social.

Métodos de gestión lugarizada

El componente métodos de gestión lugarizada describe la utilización de métodos de dirección por los directores municipales de educación que potencien la creatividad para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por el Ministerio de Educación, contextualizados a las características propias del municipio donde se desarrolla el proceso de dirección.

Desde esta concepción se asume que "...los **procesos de dirección**, constituyen la sucesión dinámica de fases o etapas por las que transitan los esfuerzos coordinados entre dirigentes y sus colaboradores para la planificación, desarrollo y evaluación de la **educación**, teniendo en cuenta los recursos disponibles y su estado actual, con el fin de lograr objetivos de significación social." (Valle et al, 2015, p.7)

Por tanto, el desempeño profesional de los directores municipales de educación hay que analizarlo desde la dinámica de sus relaciones, en movimiento y transformación, lo que justifica la flexibilidad, integralidad, adaptabilidad y la utilización de métodos y estilos de dirección que favorezcan un sistema de relaciones que estimulen la participación y el compromiso en la planificación, desarrollo y evaluación de la educación de acuerdo a las particularidades del contexto.

En correspondencia con lo anterior, tiene una marcada importancia, el papel de la delegación de autoridad, la dirección colectiva con responsabilidad individual, el centralismo democrático; como formas de desarrollar al individuo y más aún en la estimulación de las potencialidades creadoras, fomentando la participación activa y responsable en los procesos, una comunicación desarrolladora y un clima socio psicológico que favorezca el desarrollo.

Desde el dominio de las normativas se sientan las bases para la determinación, precisión, actualización y/o perfeccionamiento sistemático de las múltiples interacciones internas (relaciones de coordinación, colaboración y/u otras) y externas (relaciones contractuales, de apoyo y/u otras) que resulten necesarias y convenientes establecer; las cuales se deben actualizar sobre la base de las potencialidades y problemas identificados en el municipio, en las instituciones educativas para garantizar el cumplimiento efectivo del encargo social asignado en correspondencia con las estrategias de desarrollo local.

Para la determinación de los métodos de dirección, se debe partir de la caracterización de la estructura municipal, así como de las instituciones educativas, por lo que el punto de partida lo constituye el diagnóstico, por ser un proceso que posibilita conocer las particularidades de la educación en el territorio (potencialidades de su desarrollo, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), lo que permite profundizar en el entorno escolar, familiar y comunitario. Para ello se requiere:

- La determinación de los indicadores a diagnosticar en el contexto educativo, familiar y comunitario.
- La determinación de los métodos científicos e instrumentos para obtener información.

- Procesamiento de la información obtenida.
- Análisis de los resultados del diagnóstico determinando las potencialidades y debilidades de su desarrollo.
- Diseño de una estrategia para la transformación, teniendo en cuenta además los resultados de la investigación científica y la innovación.

En el diseño se precisa los objetivos que deben ser priorizados y, en consecuencia, con ellos, la toma de decisiones estratégicas y tácticas —expresadas como acuerdos que trascienden al resto de los órganos técnicos y de dirección de la dirección municipal de educación.

El diseño del diagnóstico es responsabilidad del director municipal de educación y participan todos los miembros de esta estructura, desde el diseño de los instrumentos a utilizar para la recogida de información, hasta la realización de las valoraciones finales acerca de la situación de cada una de las instituciones educativas, la que considera como se expresó el contexto escolar, familiar y comunitario. Esos elementos son también coincidentes con los criterios de Carbonell & Herrera (2019).

La ejecución acertada del diagnóstico contribuirá además de forma notable en el logro de una caracterización de las direcciones municipales, por ser un proceso que lleva a la descripción y explicación de los aspectos distintivos del territorio, lo que se convertirá en punto de partida para el diseño de las acciones y el logro de las transformaciones deseadas, a partir de su contextualización.

En ello, juegan un papel esencial la determinación de objetivos estratégicos, al contribuir desde su contenido al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Macroprograma: Desarrollo humano, equidad y justicia social, el Programa: Acceso y calidad de los servicios sociales, así como el Proyecto: Perfeccionamiento continuo del sistema de educación general.

Toma de decisiones:

La toma de decisiones es el proceso que resulta en la selección de una acción entre varias alternativas posibles, tiene su expresión en el desempeño profesional del director municipal de educación. En este proceso tiene marcada importancia la participación activa de todos los actores, en la que la comprensión e implicación en las acciones garantizan la calidad del resultado que se obtiene.

Según refiere García (2003), la toma de decisiones cumple determinadas funciones en dependencia de los objetivos propuestos por los directivos o por las instituciones, entre ellas se destacan:

Función orientadora y de movilización: indica los objetivos, actividades, acciones y tareas que deben ser

desarrollados por la estructura municipal o por los directores de las instituciones educativas.

Función de aseguramiento: determina las vías y medios que aseguran el cumplimiento de la decisión tomada y permite a la estructura municipal y a la institución educativa desarrollarse en correspondencia con la finalidad proyectada.

Función de coordinación y organización: establece la organización de las acciones coordinadas de los diferentes actores y niveles de la estructura para cumplir con la finalidad proyectada.

Función de estimulación: se trata de reconocer a directivos, docentes, actores, que han contribuido al logro de los resultados y la oportunidad de estimular el desarrollo.

El proceso de toma de decisiones es complejo y contradictorio por lo que exige de los que participan en el mismo una serie de cualidades que pueden ser desarrolladas:

- El sentido de orientación de acuerdo con las condiciones previas.
- La capacidad de análisis y síntesis.
- La flexibilidad.
- La posibilidad de reflexionar y comparar entre diferentes variantes.
- El sentido de indagación.
- La objetividad.
- La racionalidad.
- El autoconocimiento y la autovaloración.

El análisis de la toma de decisiones como proceso requiere del papel que desempeñan todos los actores tanto en el proceso como en el resultado final que se obtiene.

Factores dinamizadores:

Al considerar el desempeño profesional del director municipal como el sistema de acciones que este realiza en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, orientado a cumplir el encargo social través de las funciones definidas; la determinación de los factores dinamizadores debe partir de revelar tales interacciones.

Su análisis llevó a precisar que estas interacciones están mediadas por los elementos siguientes:

- El compromiso
- La investigación
- La innovación

Los componentes de este modelo se articulan sobre la base de la existencia de la relación entre el nivel de compromiso que tienen los directores municipales de educación, las habilidades investigativas que manifiestan a partir de la aproximación sucesiva a la realidad que caracteriza la actividad pedagógica profesional de dirección y las competencias innovadoras que desarrollan para la base de la búsqueda de solución a los problemas de la práctica educativa.

Desde el sistema de relaciones que se producen entre estos elementos, se logra un efecto dinamizador, que manifiesta el grado de realización de cada componente.

El compromiso:

Manifiestar compromiso en el desempeño profesional, significa dirigir la educación con unidad, ser consecuentes con las condiciones políticas, económicas y sociales y hacerlo conscientemente con una elevada consagración y efectividad en la actuación para el logro de los objetivos y metas propuestas en correspondencia con las particularidades del contexto.

El compromiso manifiesto de los directores municipales, que se ha referido durante toda la investigación, resulta esencial para involucrar a sus subordinados desde el propio autoconocimiento y autovaloración, lograr la alineación estratégica de las políticas y los procesos; así como de los recursos humanos, materiales y financieros para la mejora continua y la consecución de los objetivos de manera sostenible.

La investigación:

En este estudio, se asume el papel de la investigación educativa como el proceso dialéctico de construcción del conocimiento científico multidisciplinar acerca de la realidad educativa, conscientemente orientado y regulado por el método científico, con la finalidad de producir determinados resultados científico-técnicos que posibilitan describir, explicar, predecir y transformar el objeto en correspondencia con los problemas inmediatos y perspectivas del desarrollo de la educación en un contexto histórico concreto.

Por tanto, constituye un reto para los directores municipales de educación tomar conciencia de la necesidad de desarrollar proyectos de investigación desde las potenciales endógenas que den respuesta a las problemáticas identificadas en el diagnóstico realizado, en el que se deben identificar los líderes científicos para crear redes de actores que colaboren en la producción de conocimiento (articulaciones intersectoriales, interinstitucionales e interdisciplinarias), que pueden asumir tareas de dirección de esta actividad, precisar los resultados científicos, su

introducción, sistematización y socialización a través de eventos y publicaciones.

La innovación:

El conocimiento y la investigación son elementos claves para estimular la innovación, que en educación consiste en hacer las cosas de forma radicalmente distinta en todos los niveles de dirección, fundamentalmente desde la institución educativa. Consiste en un proceso consciente, constante y creativo para alcanzar una mejor calidad en la educación del presente y así crear agentes del cambio para el futuro.

Los directores municipales deben generar dinámicas innovadoras que potencien la búsqueda de soluciones creativas que desde la propia estructura municipal y las instituciones educativas impacten en el desarrollo local, priorizando en correspondencia con las características del territorio el trabajo con las Escuelas Pedagógicas y los CUM.

La integración dialéctica que se genera desde el compromiso, la investigación y la innovación, como elementos esenciales en el desempeño profesional de los directores municipales sientan las bases para:

- Estimular el compromiso y preparación para la proyección estratégica de los procesos de desarrollo local, en particular la gestión de proyectos de investigación a partir de la caracterización del territorio.
- Promover políticas sistémicas de innovación a escala local y en vínculo con ella, priorizar la formación de fuerza de trabajo calificada en los territorios y mantener la cobertura, que son aspectos muy relacionados con las estrategias de desarrollo territorial en el sector educativo.
- Capacitar a la estructura municipal y de las instituciones educativas, dotándolas de los conocimientos y herramientas necesarios para garantizar un desempeño profesional eficiente.
- Fomentar el diálogo permanente para favorecer la acción conjunta de los niveles educativos, en integración con los factores comunitarios para fortalecer la unidad y el desarrollo de las capacidades cognoscitivas, científicas y tecnológicas a escala local.
- Alcanzar liderazgo en el asesoramiento metodológico a la estrategia de desarrollo territorial y local.
- Convertir al municipio de educación en un referente de obligada consulta para la concepción y desarrollo de proyectos educativos a diferentes escalas con iniciativas institucionales, locales y comunitarias.

En síntesis, como resultado de la relación que se produce entre la apropiación de la naturaleza del objeto de

dirección y los métodos de gestión lugarizada, se logra una mejor toma de decisiones que se realiza de forma participativa, al estar en correspondencia con los objetivos y necesidad de los objetivos del Ministerio de Educación y las necesidades propias de cada municipio, dinamizados por el papel de la investigación educativa y la innovación para lograr la transformación educativa.

Esta relación determina la ruta para el cambio que se requiere en el desempeño profesional de los directores municipales en su contexto. Asumir una ruta de cambio, condiciona una cadena de cambio que se asocia a la manera y posibilidades en que los directores municipales gestionan la actividad pedagógica profesional de dirección, en función de alcanzar un impacto conducente a la elevación de su nivel de preparación para el cumplimiento de sus funciones y por consiguiente a la mejora del desempeño profesional.

El nivel de desempeño profesional alcanzado por los directores municipales puede realizarse mediante el análisis de los indicadores de cambio siguientes:

- Capacidad para solucionar los problemas de la actividad pedagógica profesional de dirección con el empleo de la investigación y la innovación.
- Nivel de compromiso y preparación para el cumplimiento de la misión y las funciones asignadas.
- Grado de incorporación al proceso de dirección de métodos y estilos de dirección que contribuyan a la transformación de la práctica educativa.

La evaluación de estos indicadores permitirá la retroalimentación de los resultados que se obtienen en el desempeño profesional de los directores municipales de educación.

El modelo diseñado, por tanto, ofrece una sucesión ordenada; cuyos componentes potencian el cambio deseado, dando muestras de la posibilidad real, de la elevación del nivel que se puede lograr, en el desempeño profesional de los directores municipales de educación. Su implementación se realiza mediante un sistema de acciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Sistema de acciones para la implementación del modelo del desempeño de los directores municipales de educación.

El sistema de acciones que se propone, tiene como *objetivo general* implementar el modelo de desempeño profesional del director municipal de educación.

Las acciones que conforman el sistema propuesto son variadas y dinámicas, para dar posibilidad de adaptarse

a situaciones concretas, tienen la intención de brindar posibilidades de enriquecerlo según los materiales con que se cuentan, experiencia profesional y las necesidades identificadas en la práctica educativa.

La mejora continua está presente en todas acciones diseñadas y adquiere una relevancia especial cuando se contextualiza en cada territorio. Es importante precisar que únicamente la unión coherente e integrada de las acciones permitirá la preparación integral de los directores municipales. Para ello, se concibieron las acciones en tres fases: diagnóstico y planificación, preparación y evaluación.

A continuación, se presentan las acciones realizadas en cada una de las fases:

Fase de Diagnóstico y planificación:

Objetivo: Planificar y organizar las acciones que garantizan la implementación del modelo en correspondencia con las potencialidades y dificultades identificadas.

Esta etapa se caracteriza por la exploración y reconocimiento de acciones en relación con las necesidades detectadas en el desempeño de los directores municipales de educación.

En la concepción y formulación de las acciones, no solo se tuvo en cuenta los conocimientos y adquisición de habilidades para el cumplimiento de sus funciones, sino también el desarrollo de cualidades personales.

Acciones:

- Diseño del diagnóstico del desempeño profesional de los directores municipales, que incluye la definición de los indicadores, métodos y técnicas a emplear y las fuentes de información a utilizar, su análisis y determinación de las potencialidades a considerar y las dificultades.
- Sensibilizar a los directores municipales sobre las potencialidades y dificultades que determinan su desempeño profesional en correspondencia con el cumplimiento de sus funciones, los métodos que emplea que le permiten la toma de decisiones.
- Sensibilizar a directivos nacionales y provinciales de la necesidad del diagnóstico del desempeño profesional de los directores municipales de educación como punto de partida para el trabajo de las estructuras en cada territorio.
- Realizar talleres con los miembros del consejo de dirección de cada provincia, para reflexionar sobre los aspectos que caracterizan el desempeño profesional de los directores municipales de educación en cada municipio y su papel en el desarrollo local.

- Identificación de las prioridades de trabajo en la preparación de los directores municipales a partir del resultado del diagnóstico para el cumplimiento de sus funciones.
- Se debe considerar la experiencia de cada director, lo que constituye un elemento esencial para el desarrollo de acciones individuales y colectivas.
- Diseñar reuniones metodológicas, talleres, cursos de entrenamiento (este desde la Escuela ramal y/o en coordinación con los CUM) que garanticen la preparación de los directores municipales en el cumplimiento de sus funciones a partir de la contextualización de los procesos que se atienden en el sector educacional y cómo abordarlos desde la investigación y la innovación en coordinación con organismos e instituciones del territorio.
- Determinación de los recursos humanos y materiales para el desarrollo de las acciones de preparación.
- Selección de los profesores, directivos que desarrollarán y/o coordinarán las acciones de preparación.
- Concebir desde el objetivo y contenido de las visitas de ayuda metodológica y especializada el seguimiento a la preparación de los directores municipales de educación a partir del valor de la demostración desde el propio sistema de trabajo.
- Aprobación de las acciones de capacitación a desarrollar, a partir de los resultados del diagnóstico.
- Creación de un grupo de trabajo para el asesoramiento, implementación, control, evaluación y valoración del modelo de desempeño profesional de los directores municipales en correspondencia con los resultados que se obtienen.

Fase de Preparación:

Objetivo: Desarrollar las acciones de preparación diseñadas que garanticen la transformación del desempeño profesional de los directores municipales de educación.

Esta etapa se caracteriza por poner en práctica las acciones diseñadas, constituyendo un requisito que se desarrollen en un clima de comunicación y empatía, potenciando el trabajo en equipo y la aplicación de dinámicas de grupo, la motivación de los participantes y la negociación, en función de la búsqueda de concertación y consenso para la aplicación de los componentes del modelo.

Acciones:

- Desarrollo de las acciones de preparación, estableciendo la relación entre las formas organizativas de la superación profesional (talleres, conferencias, entrenamientos), las del trabajo metodológico (reuniones metodológicas) y los contenidos y métodos a utilizar durante el sistema de visitas en las que se aborden los

contenidos a partir de los documentos normativos y el proyecto de perfeccionamiento continuo del sistema de educación general del Ministerio de Educación.

La calidad en la ejecución de las acciones en esta etapa estará en dependencia de la participación consciente de directores municipales y de la contextualización de las acciones y compromiso para lograr la transformación en el desempeño profesional.

El contenido de las acciones de preparación, es contenido del tratamiento a conceptos y sobre todo a los procedimientos metodológicos, con énfasis en la proyección de la investigación educativa y el papel de la innovación en la solución de los principales problemas del territorio, que permiten desde lo funcional la dinámica que se produce entre la apropiación de la naturaleza del objeto de dirección, los métodos de gestión lugarizada y la toma de decisiones en la dinámica del sistema de trabajo de la estructura de dirección municipal en general y de manera particular en el sistema de trabajo del director municipal de educación.

De manera que en su accionar los directores municipales logren la implementación de estrategias que permitan realizar una evaluación cada vez más profunda de los objetivos de trabajo con sus respectivos indicadores de medida de acuerdo al resultado del diagnóstico del municipio y de cada una de las instituciones educativas (contexto escolar, familiar y comunitario)

- Diseñar un registro de implementación para la posterior sistematización de la propuesta y permita la auto-evaluación y autorreflexión de los directores municipales sobre su desempeño profesional.

Fase de Evaluación

Objetivo: Evaluar el nivel de transformación en el desempeño profesional de los directores municipales a partir de la implementación del modelo.

Acciones:

- Realizar el análisis reflexivo y evaluación de los resultados obtenidos de la implementación de las acciones de preparación de los directores municipales de educación sobre la base de los indicadores definidos en el modelo propuesto:
Capacidad para solucionar los problemas de la actividad pedagógica profesional de dirección con el empleo de la investigación y la innovación.
Nivel de compromiso y preparación para el cumplimiento de la misión y las funciones asignadas.
Grado de incorporación al proceso de dirección de métodos y estilos de dirección que contribuyan a la transformación de la práctica educativa.

- Análisis de las dificultades en el desempeño profesional de dirección de cada director municipal de educación, desde un enfoque humanista para la toma de conciencia de los principales aspectos a continuar perfeccionando.
- Sistematizar el análisis del resultado en el desempeño profesional de los directores municipales a partir de la implementación del modelo en las actividades y órganos de dirección y técnico establecidos por el Ministerio de Educación en los diferentes niveles de dirección.
- Socializar las mejores prácticas en correspondencia con los resultados que alcanzan los directores municipales de educación.

La instrumentación de sugerencias encaminadas al mejoramiento del desempeño profesional de los directores municipales de educación evidenció validez inmediata y de contenido.

La validez inmediata se obtuvo a partir de la opinión de los agentes participantes en la implementación del modelo a través de las acciones diseñadas. Por lo que fue utilizada, además, para sensibilizar a los implicados en la necesidad de utilizar acciones variadas para el mejoramiento del desempeño profesional de los directores municipales de educación.

De forma tal, que la validación se erigió, en un acercamiento importante para la aplicación de las acciones y al mismo tiempo en un proceso de continuos acuerdos que posibilitaron una conformación más acabada de la modelación realizada.

Lo que indica que esta etapa estuvo caracterizada por una continua reflexión acerca de pertinencia de la propuesta, con énfasis en el análisis de la dinámica de sus componentes.

Hay que considerar su aplicación permitió contextualizar y realizar la evaluación de los diferentes indicadores contenidos en los procesos, mejorando el desempeño profesional de los directores municipales.

Tales procedimientos, partieron de una realidad cambiante, del análisis de las respuestas inmediatas que obtenidas como consecuencia de la implementación de los mismos y la medición del grado de profesionalidad, y comprometimiento de los directores municipales para acometer las tareas.

En este resultado, la Reunión de Información, Análisis y Control de Trabajo (RIACT), resultó ser el espacio estándar de evaluación útil para la comparación de la situación estudiada, para definir y delimitar los aspectos más

logrados y corregir las acciones diseñadas en favor de la mejora.

El impacto alcanzado se manifiesta en los logros obtenidos y en los beneficios de las transformaciones que se generan en el orden económico, social, cultural y ambiental de cada territorio; cuya aplicabilidad conduce a respuestas inesperadas, totalmente diferentes a los objetivos trazados inicialmente.

Además de brindar la posibilidad de conocer el grado de participación y comprometimiento de todos los agentes educativos involucrados en el proceso objeto de estudio.

Se debe subrayar que, aunque el proceso de evaluación y autoevaluación se describe como algo específico de la tercera fase, se mantiene durante el desarrollo de las acciones, al permitir el análisis sistemático y evaluar las debilidades existentes para realizar los ajustes correspondientes.

CONCLUSIONES

El desempeño profesional de los directores municipales tiene su expresión en la actividad pedagógica profesional de dirección determinado por la necesidad del cumplimiento de sus funciones de manera participativa, creativa e innovadora, que garanticen el cumplimiento de la misión asignada al Ministerio de Educación en correspondencia con las exigencias del desarrollo económico y social del país hasta el 2030 a través del sistema de trabajo.

El modelo del desempeño profesional del director municipal de educación que se propone como resultado de la sistematización realizada y del diagnóstico realizado constituye una representación orientadora del sistema de acciones que realiza el director municipal de educación a partir de la integración, que se produce en la actividad pedagógica profesional de dirección, entre la *apropiación de la naturaleza del objeto de dirección*; los *métodos de gestión lugarizada* y la *toma de decisiones*; dinamizados por el nivel de compromiso que tienen los directores, la capacidad de investigación que manifiestan y las competencias innovadoras para la búsqueda de soluciones a los problemas de la práctica educativa y la elevación de su calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, S. H. (2020). La categoría perfeccionamiento y su vínculo con la gestión educativa. Departamento de Dirección en Educación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

- Alonso, S. H. (2021). Glosario mínimo de Dirección científica educativa. En, *Portal Educativo Cubano. (Edición digital)*. Departamento de Dirección en Educación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Camayo Avila, M., Espino Balbín, L. G., Maita Diaz, D., & Quispe Melgar, L. (2022). Desempeño profesional educativo: Análisis sistemático. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6),7253-7273. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3944
- Carbonell, J. E & Herrera, O.E. (2019). Teoría y práctica de la dirección de instituciones educativas. Sistematización de las concepciones y buenas prácticas de dirección en las escuelas secundarias básicas. En, Martínez, M., & Rojas, L. (Comp.). (2019). *Sistematización de concepciones y buenas prácticas de dirección en las instituciones educativas cubanas*. Universitaria Pedagógica Varona.
- Galaz, A., Jiménez, M., & Díaz, Á. (2019). Evaluación del desempeño docente en Chile y México. Antecedentes, convergencias y consecuencias de una política global de estandarización. *Perfiles educativos*, 41(163), 177-199. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982019000100177&lng=es&tlng=es
- García Ramis, L. (2003). *Autoperfeccionamiento docente y creatividad*. Pueblo y Educación. Ministerio de Educación (2014). *Resolución 200/2014. Reglamento del Trabajo metodológico.G.O.No.49 Ordinaria de 2014*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-200-de-2014-de-ministerio-de-educacion>
- Lago, M., Alea, M., & Rodríguez, J. (2019). El mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los docentes para la evaluación formativa. *Educación Médica Superior*, 33(1). https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-
- Ley No.139/2020 (2020). *Organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal*. Gaceta Oficial No. 14, Ordinaria 2021. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-139-de-2020-de-asamblea-nacional-del-poder-popular>
- Tacca, D., Tacca, A., & Cuarez, R. (2020). Inteligencia emocional del docente y satisfacción académica del estudiante universitario. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), 1-16. <https://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v14n1/2223-2516-ridu-14-01-e1085.pdf>
- Valle, A. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica*. (Material en soporte digital). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Valle, A. D., Carbonell P. C y Herrera, O. E (2015). Dirección en educación. (Manuscrito presentado para publicación). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Vigotski, S. L. (1997). *Obras Escogidas*. Visor.