

## La gestión educativa en las estructuras municipales para la transformación de los procesos de dirección (Original).



### Educational management in municipal structures for the transformation of management processes (Original).

Justiz Carrión, Yisell; Justiz Katt, Osmany; Brito Sierra, Yamilé

Yisell Justiz Carrión

ycarrion@dpe.sc.rimed.cu

Santiago de Cuba. Cuba., Cuba

Osmany Justiz Katt

osmanyjustiskatt@yahoo.com

Dirección Provincial de Educación Santiago de Cuba.  
Cuba., Cuba

Yamilé Brito Sierra

yamilebs@uo.edu.cu

Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.,  
Cuba

#### ROCA. Revista Científico-Educacional de la provincia Granma

Universidad de Granma, Cuba

ISSN-e: 2074-0735

Periodicidad: Frecuencia continua

vol. 18, núm. 4, 2022

[roca@udg.co.cu](mailto:roca@udg.co.cu)

Recepción: 19 Abril 2022

Aprobación: 22 Octubre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403496032/>

Universidad de Granma. Cuba



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

**Resumen:** El artículo se refiere a las insuficiencias existentes en el proceso de gestión educativa que les corresponde realizar a las Direcciones Municipales de Educación de la provincia Santiago de Cuba, y limitan la adecuada articulación de los procesos educativos que coordina el municipio con agencias educativas en el marco del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación; concibiendo para como estrategia genérica, una metodología para la gestión educativa que se convierte en el resultado principal al generar un espacio de construcción de conocimientos, transferencia de buenas prácticas, desarrollo del trabajo en equipo y de superación sistemática para la transformación de sus modos de actuación que permita elevar la calidad del proceso docente educativo. La metodología utilizada tiene como punto de partida la sistematización de la literatura científica, la realización de grupos de discusión y la triangulación de información desde una posición cualitativa.

**Palabras clave:** gestión, gestión educativa y gestión educativa integrada.

**Abstract:** The article refers to the existing insufficiencies in the educational management process that corresponds to the Municipal Directorates of Education of the Santiago de Cuba province, which limit the adequate articulation of the educational processes that the municipality coordinates with educational agents and agencies in the framework of the Third Improvement of the National Education System; conceiving for this as a generic strategy a methodology for educational management that becomes the main result by generating a space for knowledge construction, transfer of good practices, development of teamwork and systematic improvement that allows transforming modes of action to raise the quality of the educational teaching process. The methodology used starts from the systematization of the scientific literature, the realization of discussion groups and the triangulation of information from a qualitative position.

**Keywords:** management, education management and integrated educational management.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de gestión y gestión educativa que realizan las Direcciones Municipales de Educación, mantienen una estrecha relación teniendo en cuenta que entre ellas se establecen vínculos de jerarquía y complementación.

El presente artículo responde a un encargo dado a la estructura provincial de Santiago de Cuba en el proceso de experimentación de los programas y planes de estudio para la conformación del currículo institucional en el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y se gestó como parte del proyecto: Profesionalización de los docentes en gestión de aprendizaje. Su propósito, es dar respuesta y/o vías de solución al problema identificado relacionado con las: insuficiencias teórico metodológicas en la gestión educativa de las Direcciones Municipales de Educación que limitan la articulación de los procesos educativos que coordina el municipio con las agencias educativas.

En la actualidad es generalizado el consenso, respecto al reconocimiento del papel que la gestión desempeña en el ámbito educacional, como elemento indispensable para alcanzar las metas y exigencias planteadas por la sociedad. Resulta recurrente en diferentes acontecimientos sucedidos durante los últimos años en el país, la preocupación por su incidencia en el efectivo funcionamiento de los sistemas educativos; donde la gestión se refiere también a la manera de dinamizar los distintos insumos que interviene en la organización y funcionamiento de una entidad educativa.

Por lo que resulta necesario concebir acciones que garanticen la gestión educativa a partir de un buen sistema de preparación donde se involucren todos los participantes en el proceso, sin embargo se evidencian sus debilidades en el dominio de los procedimientos y métodos para transformar e intervenir en los contextos donde se desarrolla el proceso docente educativo y realizan su labor socioeducativa, a través del accionar individual y grupal, que tiene la limitación de la asunción consciente como parte del proceso de dirección del empleo de estrategias y sistema de acciones nacionales, provinciales y locales.

Para implementar la metodología se ideó una escuela de directores gestores que permite alcanzar su integralidad en la formación continua, iniciando con los directores de centros, dotándolos de herramientas que favorecen su tránsito ascendente y con calidad desde el diseño de su ruta promocional sistematizando métodos de gestión que permiten conducir el proceso de enseñanza en su agencia educativa en las condiciones actuales del perfeccionamiento.

En la revisión de la literatura científica, las categorías gestión y gestión educativa, han sido abordadas con mayor énfasis en países como Argentina, Chile, Colombia, República Dominicana, España, México y Perú; y en el caso particular de Cuba, en el nivel de Educación Superior, presentadas con una visión más general como gestión social, gestión estratégica y gestión directiva, y también desde las peculiaridades de la gestión educativa, gestión institucional, gestión pedagógica y gestión curricular. Si bien el contexto social e individual de la educación en la mayoría de estos países, mantiene notables diferencias respecto al de Cuba, existen los criterios de Bertel-Narváez et al., (2019) y Valiente et al., (2019) sobre el tema, que pueden ser contextualizados a la realidad cubana.

La gestión, administración o gerencia como indistintamente se le califica, constituye un fenómeno complejo, en el que actúan aspectos de múltiples naturalezas y base contextual técnica, filosófica, psicológica, sociológica, ideo-política, económica, informática, ético-moral y cultural que tienen su consiguiente reflejo, en las diferentes maneras de apuntar su definición y esclarecimiento. Así se expresa en las sistematizaciones realizadas por Jones y George, (2014), que nos dicen que "la gestión entraña tanto las acciones de planificación, como las de administrar, entendida esta última como la realización de las instrucciones de un plan que se elabora," (p.5), lo que la convierte en el instrumento que permite rescatar el sentido y significación de las prácticas pedagógicas a través de una colaboración más activa de los distintos agentes implicados. Lo anterior presupone la incorporación de procesos de autogestión a través de los "proyectos educativos de grupo

e institucionales”; como mecanismo mediante el cual se convoque para la participación de la comunidad educativa como garantía de la mejora del aprendizaje en función de las condiciones y necesidades.

De los fundamentos epistemológicos que anteceden, se desprende una visión que sitúa a la gestión en relación con la dirección que argumenta la importancia de disponer de transformaciones teóricas capaces de expresar con la mayor objetividad posible, las particularidades que signan el desarrollo de la dirección en el sector, así como de reconocer los esfuerzos al respecto emprendidos por autores nacionales como Alonso (2002), Martínez (2014), entre otros.

Hoy es extendido el consenso, respecto al reconocimiento del papel que desempeña la actividad de gestión en la esfera educacional, como premisa imprescindible para alcanzar las metas y reclamos que, de manera progresiva es planteada por la sociedad a la Educación.

Desarrollar la gestión que realizan las instituciones educativas para perfeccionar la calidad del proceso educativo tiene varios significados y alcances; se trata de un proceso de transformación a largo plazo, cuyo núcleo se encuentra en la concepción de las prácticas de los actores en el contexto escolar (directivos, docentes, alumnos, familia y personal de apoyo) lo que apunta a crear y fortalecer formas de hacer diferente, que logre la equidad, la pertinencia y la relevancia del accionar educativo, bajo una acertada dirección.

Determinación que se convierte en herramienta de análisis, y permite la identificación de los procesos que se llevan a cabo por las Direcciones Municipales de Educación, realizar el análisis y establecer nuevas formas que garanticen el incremento de una mejora constituye entonces, un requisito.

Los estudios realizados no siempre van a revelar todos los elementos que abarca el proceso de gestión, que permita generar las relaciones donde las entidades educacionales en el caso de las Direcciones Municipales de Educación, obtengan resultados satisfactorios en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se asume el criterio de Barranco, (2011), quien que esta categoría se resume al desarrollo de un conjunto de acciones de movilización de recursos, orientadas a la consecución de objetivos definidos en un determinado plazo de tiempo.

De ahí que si estos objetivos, verdaderamente suponen la necesidad del desarrollo y la trascendencia de la institución, deben movilizar a todos los integrantes para su consecución, aspecto que desde la investigación se necesita lograr en el desarrollo de la actividad profesional directiva en el sector educacional. A partir de su estructuración afloran elementos comunes que establecen que la gestión es un proceso que:

Sucede como todo un proceso de aprendizaje con la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, personas, y objetivos superiores; Implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema o proceso; Se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación, en este sentido es una disciplina aplicada; Abarca cambios en los procesos educativos, administrativos, sociales, laborales y pedagógicos; Define acciones para proyectar el desarrollo, considerando oportunidades y amenazas del medio social, logros y trabas en la organización; Compromete a los actores institucionales para el alcance de las metas propuestas y en la administración de los recursos.

Históricamente se ha sostenido la premisa que considera a la educación como la herramienta más oportuna para transformar las realidades sociales y el perfeccionamiento de los territorios Dumciuviene, 2015; Kangjuan, et al.,(2015). Por ello, la gestión de las agencias educativas es una cuestión clave para alcanzar la intención que subyacen en ellas, es decir, la formación humana Connolly, et al., (2017).

Por esta razón, es que el desarrollo de los procesos de gestión ligados específicamente a la educativa y pedagógica, han sido esencialmente abordados por varios autores, y se tuvo en cuenta la sistematización realizada por Justiz (2019), Justiz, et al.,(2019) y Valiente, et al., (2019) que argumentan la gestión educativa como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación.

En las investigaciones de autores foráneos como, Cantos y Reyes (2018), Pano, et al. (2018) y Borrero (2019), concuerdan en que la gestión educativa apuesta por un trabajo armónico, orientado al esfuerzo mutuo de los implicados para impulsar acciones de intereses críticos y analíticos siendo descrita, como una perspectiva de oportunidades auténticas, de estructuras de soluciones de conflictos en situaciones que se

presenten de esta misma forma y no puede ser comprendida como una simple práctica en la que se conjuga lo administrativo y lo educativo.

En el escenario actual, el Sistema Nacional de Educación demanda de un proceso formativo, donde se integren todas las agencias y agentes sociales: estudiantes, docentes, familias, consejos populares, organizaciones de masas, instituciones y organismos comunitarios, para el correcto avance de un proceso instructivo interactivo, colaborativo, crítico; cuya premisa sean los intereses y necesidades del desarrollo social.

Para lograr la gestión educativa se debe considerar la incertidumbre, el escepticismo motivado por las diferentes transformaciones existentes en los contextos de intervención, que condicionan la posibilidad de seguir encasillando a los funcionarios y docentes de agencias educativas como meros ejecutores de disposiciones e indicaciones, cuando en realidad son los principales decisores de forma permanente. Por lo tanto, no solo se trata de desarrollar un plan o llevar a la planificación de un plan de anual de actividades o un proyecto educativo institucional, un cúmulo de actividades; se trata de lograr la articulación de los procesos teóricos y prácticos que permitan recuperar el sentido y la razón de la dirección, del mejoramiento de la calidad, la equidad y la pertinencia, en cada uno de los niveles del sistema educacional.

De lo anterior se considera que la gestión educativa, es el proceso encargado de garantizar el cumplimiento eficaz de metas y objetivos propuestos, con el empleo de recursos materiales, humanos y financieros con el propósito de alcanzar en su desarrollo, la satisfacción de necesidades sentidas en lo social y en lo personal. Todo lo anterior se logra con la participación directa de los implicados, que aportan conocimientos, formas de hacer, ideas, juicios y valoraciones convirtiéndolo en un proceso participativo y de calidad.

Los métodos de gestión utilizados en el desarrollo de la actividad profesional de dirección en la educación, se evidencian a través de la forma que adopta esta actividad en el sector educacional cuando el proceso se desarrolla con un carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico, orientado hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de directivos y docentes, elementos que obligan a aplicar conocimientos que posibilitan las ciencias pedagógicas y las ciencias de la educación.

Las relaciones de dirección establecidas son fundamentales, de hecho se llega al fondo de la interacción entre directivos y cada una de las personas que trabajan alrededor, se trata de llegar a un convencimiento para lograr la unidad encaminada al futuro deseado, que surge de los pasos de la planificación y la organización, estableciendo el ambiente adecuado. La gestión educativa incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipo, trabajo en equipo y comunicación.

Se convierte en un reto para las Direcciones Municipales de Educación, transformarse en un espacio de crecimiento personal, de constante accionar educativo orientado no solo a la formación de los educandos, sino que conlleve a generar relaciones que evidencien un trabajo integrado para la obtención de un estadio superior.

Justis (2019), dice que los métodos de gestión en educación como estilos preponderantes en la labor pedagógica imprimen características básicas al sistema de relaciones entre las Direcciones Municipales de Educación, directivos y docentes, donde los implicados estén informados del funcionamiento de la institución educativa o instancia de dirección, el estado de sus procesos, cumplimiento de las metas y las funciones de los miembros, además las decisiones que se tomen tengan por objeto gestar una energía positiva en la estructura, en las relaciones entre los participantes y en el trato a estos durante la labor pedagógica siendo partícipes de esa toma de decisiones.

Es importante para las Direcciones Municipales de Educación, que en el desarrollo de sus funciones integren sistemas de gestión, por lo que se impone considerar su madurez, es decir, la capacidad para la gestión por procesos; la complejidad a partir de las necesidades y expectativas que se tienen; el alcance y los riesgos. Los métodos para la gestión pueden ser aplicados de forma paulatina, limitando la aplicación a ciertos procesos, áreas o sistemas.

Entre los más utilizados se encuentran las reuniones, empleadas para involucrar en la identificación de problemas para la toma de decisiones; los despachos, para la organización y seguimiento de las actividades por sus responsables; las consultas para conocer criterios, opiniones, sobre el estado actual de una situación dada y las visitas para constatar la instrumentación de normas, el cumplimiento de procesos y la aplicación de procedimientos para el adecuado funcionamiento del sistema educativo.

Es significativo reflejar que en todos los trabajos consultados sobre los métodos de gestión se perciben algunas definiciones y clasificaciones diversas, que centran su atención en el conjunto de recursos, ideas, propuestas que existen en una institución y se utilizan con el fin de alcanzar un objetivo o meta propuesta. Definiciones vinculadas directamente con el aspecto organizativo de ese proceso, y garantizan las relaciones desde la dialéctica entre los directivos municipales y otros implicados que permitan la coherencia en la toma de decisiones, de manera consensuada, lo que representa una necesidad para lograr gestión educativa integrada en el nivel municipal de educación.

Como parte del vacío epistémico que en la teoría existe, en los métodos de gestión educativa destinados a las Direcciones Municipales de Educación para el desarrollo de su misión y funciones no deben seguir coexistiendo fisuras que limiten el cumplimiento del fin de la educación cubana.

Lo anterior expresa desde la dialéctica, las insuficiencias en las relaciones entre las Direcciones Municipales de Educación, las áreas que la conforman, los departamentos del área metodológica, el aparato administrativo, las subdirecciones que contemplan los diferentes equipos asesores y entre las agencias educativas para la solución de problemáticas propias del sector, además de observarse estas mismas inconsistencias en su estructura, lo que trae como cualidad resultante un proceso de dirección fragmentado.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La población empleada para el estudio, estuvo compuesta por las 9 Direcciones Municipales de Educación de la provincia Santiago de Cuba. La muestra seleccionada de manera intencional, la integran los municipios de Santiago de Cuba, San Luis y Guamá, teniendo en cuenta sus características geográficas y culturales.

Se precisaron indicadores para evaluar el estado actual, así como el diseño de los instrumentos que posibilitaron la contrastación y triangulación de la información obtenida.

Los indicadores utilizados fueron:

- Nivel de preparación para el empleo de métodos de gestión educativa.
- Nivel de gestión para la solución con celeridad de los problemas.
- Nivel de preparación para el diagnóstico y fomento de relaciones interpersonales e interinstitucionales en la gestión educativa.

La estrategia metodológica empleada se basa en el uso de métodos empíricos y técnicas de investigación que permitieron, no solo la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el proceso de gestión educativa, sino un carácter reflexivo y participativo para la creación de condiciones gnoseológicas en la transformación de las debilidades identificadas.

En el indicador que mide el nivel de preparación para el uso de métodos de gestión educativa se comprueba que en dos de las Direcciones Municipales de Educación objeto de muestra, que representa el 66,6 % existe inexperiencia en la gestión para garantizar la atención de las áreas de desarrollo de la personalidad de niños/as, adolescentes y jóvenes según el período etario de cada uno y el nivel educativo en que se trate, así como en otros procesos que acontecen en el territorio. El 100 % reconoce la necesidad y consideración en sistema de todas las influencias educativas, sin embargo, en la práctica se aprecia que, en una, un 33,3% falta preparación para generar influencias educativas desde la participación de la estructura municipal en los diferentes contextos de actuación en su vida social, donde se utilicen las relaciones existentes entre agentes y agencias sociales para la solución con celeridad de los problemas propios de la actividad educativa.

En el reconocimiento de la necesidad de diseñar un accionar educativo ajustado a las características locales y de la institución que propicien en desarrollo de mecanismos de autorregulación, los tres integrantes de la muestra coinciden que es necesario, pero en el diseño y la ejecución de sus actividades de gestión no muestran los niveles de conocimiento de las características culturales locales que son adaptables o no a los fines educativos seguidos por la sociedad.

Con relación al aprovechamiento de las potencialidades que ofrece el contexto comunitario para el contenido instructivo- educativo con énfasis en la formación laboral y vocacional, el 100 % coincide en que todo el contexto comunitario favorece el desarrollo de los contenidos antes mencionados teniendo en cuenta las agencias y agentes educativas sin embargo sólo 2 expresan, que las emplean en función de incentivar la formación vocacional y orientación profesional lo que perjudica el trabajo a realizar a partir de las necesidades.

Al valorar la consideración del sentido de pertenencia hacia la localidad a través del avance de actividades y proyectos comunitarios, como aspecto de trascendental importancia ya que erige un elemento significativo para desarrollar otras actividades que involucren a las agencias y agentes educativos en las instituciones educacionales, convirtiéndolo en el centro cultural más importante, elemento donde los tres integrantes de la muestra coinciden con su realización plena en cada uno de los territorios, aunque necesita de perfeccionamiento y un mayor protagonismo de todos los implicados en el proceso. En el caso de la valoración de la actuación protagónica en la determinación del contenido de las actividades que se desarrollan en la estructura municipal y la adquisición de un mayor protagonismo en las decisiones, el 66,6 % plantea que no siempre se logra un actuar protagónico al predominar las relaciones de subordinación, lo que no permite un accionar diferente donde siempre exista creatividad, empoderamiento y empleo de iniciativas.

Resultó necesario conocer los métodos de gestión que emplean las Direcciones Municipales de Educación; la comunicación eficiente y potencialidades para el cumplimiento de sus funciones y encargo social; existencia de espacios de actuación planificados por los agentes sociales en la red educativa, utilización de procedimientos que estimulen la participación en la toma de decisiones adoptadas, para el fomento de la gestión educativa, el compromiso moral de los implicados con los objetivos de la educación, la cooperación tecnológica, material y profesional y la unidad de acción educativa entre ellos, ofreciendo como resultado que el 66,6% considera efectivo el uso de otras formas de trabajo y buenas prácticas del Tercer Perfeccionamiento que promueven lo expuesto con anterioridad.

Para adquirir una mayor aproximación a los problemas y tendencias del proceso de gestión educativa se tuvieron en cuenta sugerencias realizadas por la comunidad educativa. Finalmente, se identifican como debilidades:

Insuficiente organización de intercambios y relaciones con las diferentes áreas que conforman a la estructura municipal; es insuficiente el seguimiento, control y evaluación de las tareas asignadas a partir de sus responsables; Predominio de problemas asociados a la planificación, organización y control del trabajo en los municipios; Existencia de fallas en la combinación de las funciones de las Direcciones Municipales de Educación como entidad subordinada al Consejo de la Administración Municipal; Superficialidad del diagnóstico para conocer las necesidades de cada contexto y elevar el nivel de atención de manera diferenciada y personalizada.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como resultado de la valoración de los instrumentos aplicados para el diagnóstico se constató la existencia de debilidades y fisuras en la concepción de la dinámica de la preparación directiva de los integrantes de la estructura municipal, elemento que no contribuye al cumplimiento de su misión, responsabilidades y funciones, en correspondencia con las necesidades del perfeccionamiento a través de la concepción y práctica de los métodos de gestión en los contextos educativos multisituados.

Concepción general de la escuela de directores gestores.

Para la implementación de la escuela provincial de directores gestores se tuvieron en cuenta los criterios selectivos de los equipos metodológicos de todos los niveles educativos en correspondencia con los siguientes elementos:

- # Centros educacionales con directores noveles.
- # Instituciones educativas generadoras de quejas, estados de opinión de la población e incidencias.
- # Seguimiento al cumplimiento de orientaciones, decisiones y acuerdos derivados de los órganos de dirección y técnicos y otras reuniones implícitas en el Sistema de Trabajo de cada institución.

A partir de la selección realizada se conformó la Primera Edición de la Escuela de Directores con una matrícula de 40 cursistas, a los que se les explicó de manera precisa su concepción planteada de esta forma:

El curso fue contentivo de tres frecuencias mensuales, fueron previstas desde el Plan Anual de Actividades de la Dirección Provincial de Educación. Se impartió por directivos, asesores, especialistas de la Dirección Provincial de Educación teniendo en cuenta los temas propuestos entre ellos el de Trabajo Preventivo, Salud Escolar, Planificación, Superación, Cuadros y el Grupo de Tecnología Educativa, aprovechando de forma óptima las aulas inteligentes.

Cada profesor precisó las tareas de aprendizaje para próximos encuentros, consistentes en estudios de casos relacionados con métodos y estilos de dirección y otras acciones que contribuyen a la dirección efectiva de los procesos que acontecen en cada institución educativa. Se utilizaron como materiales y recursos de apoyo el Plan de Actividades Anual, el Plan de Prevención, Plan de clases de los directores para el cumplimiento de sus horas de docencia, libros de matrícula y graduados, así como resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación que se refieren al sistema de evaluación escolar, la sobrecarga docente, el sistema de trabajo metodológico y el trabajo con la familia y otros documentos de interés para directivos y funcionarios que durante el intercambio fueron utilizados para la modelación práctica de la gestión educativa.

Para la elaboración del trabajo final fue impartido un tema sobre redacción y estilo que brindó a los cursistas conocimientos para el desarrollo del trabajo con la presentación y discusión de un artículo sobre una actividad relacionada con su labor profesional que evidenciara la solución de un problema presente en su centro aplicando lo aprendido. La estructura del artículo debía tener resumen, introducción, desarrollo, conclusiones, referencias bibliográficas y anexos.

Cada profesor elaboró un programa que recoge el objetivo de cada tema a impartir. El desarrollo de los cursos sistematizó una lógica del análisis que fue desarrollando en los cursistas habilidades reflexivas para el perfeccionamiento de las formas de aproximación a la realidad escolar desde el punto de vista técnico metodológico y que además se presentaron como recomendaciones prácticas para la comprensión y análisis de la realidad escolar. De esta lógica fue conformado un cuestionario aplicable a diversas situaciones y problemas de carácter pedagógico que modela la secuencia de pasos reflexivos que se ilustra a continuación:

- # Simplifique: solicite sólo lo que pueda analizar. No pida más de lo que puedan ofrecerle.
- # Reduzca pasos, flujos, modelos.
- # Concentre: insista en identificar desviaciones de lo planificado. Trate de que brote primero lo importante. No pida informes que lo complazcan. Centre el análisis en las personas realmente implicadas en el problema. ¿Qué debía hacerse y no se hizo?
- # Seleccione: priorice la atención a la causa determinante. Céntrese en lo que tenga un peso decisivo. Practique el 20/80. ¿Qué determina que el resultado sea ese y no el deseado?
- # Comparta: promueva la participación colectiva en la solución. Haga que se consideren necesarias, características, pertinentes y consecuentes. Estimule las ideas para mejorar y el autocontrol. ¿Qué corresponde hacer?
- # Delegue: baje el nivel del control lo más que pueda. Ofrezca oportunidades a los demás. ¿Quiénes son los más preparados para ejecutar y conducir la solución?

# Retroalimente: use la información que recibe, de lo contrario no la pida. Comience cada despacho tratando los acuerdos del anterior. ¿Cómo se cumplió lo acordado?

# Planifique: Véalos como forma efectiva de trabajo. Rinda cuentas sobre su cumplimiento. ¿Cuándo se puede hacer...?

# Enseñe: Eduque en no admitir una sola propuesta o alternativa de solución y menos que falte el análisis de ventajas y desventajas por cada propuesta. ¿Cuáles son todas las soluciones posibles?

# Prepare: Oriente a los implicados para indaguen, estudien, resuman y propongan.

# ¿Qué condiciones están creadas para la toma de decisiones?

Análisis de los resultados preliminares de la escuela de directores gestores.

Con el propósito de valorar la efectividad del proceso de implementación de la escuela de directores gestores, se utilizaron criterios de eficacia, eficiencia, funcionalidad e impacto, realizado desde la triangulación múltiple de métodos, criterios y datos, constatándose los resultados en:

El compromiso de los directores de transformar sus métodos de gestión evidenciado en una actuación más consciente para el desempeño de su actividad profesional de dirección con todos los implicados en el proceso, en las condiciones actuales del perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Santiago de Cuba, manifestado en modos de actuación más reflexivos, propositivos, científicos y con niveles crecientes de percepción de riesgos, reflexiones valorativas y críticas, en las actividades cotidianas. El intercambio originado en el desarrollo de grupos de discusión en los cursos teniendo en cuenta la opinión crítica y elaboración colectiva desarrollados, enriqueció la propuesta de temas a impartir, a la vez que demostró la pertinencia y factibilidad de la implementación de este tipo de curso, para resolver los problemas relacionados con los métodos y estilos de dirección en las condiciones actuales del perfeccionamiento.

La valoración crítica de la implementación en la práctica sistemática del proceso de dirección, contribuyó a la comprensión por los directores del rol que les corresponde en las instituciones educativas y el empleo de métodos que propicien un ambiente favorable en el colectivo de trabajadores, y agentes y agencias educativas para lograr las metas, objetivos y aspiraciones, mediante la participación en las actividades concebidas para cada etapa del curso escolar.

Se precisa su contribución para lograr la integración entre directivos, subordinados, agencias y agentes educativos empleando de manera correcta y consciente todo lo normado en el sistema educacional. El dominio del diagnóstico del colectivo laboral y la caracterización de cada institución educativa, fueron enriquecidos con la correcta planificación de cada una de las actividades. Por consiguiente, se logró determinar problemas y potencialidades con la instrumentación del procedimiento y emanar alternativas que garantizan objetividad y riqueza a la implementación de la escuela de directores.

La eficiencia e impacto de la escuela se evidenció en: a) la participación activa y más cohesionada de los directores de centros en la conducción de los procesos de cada institución educativa, b) las actividades realizadas en cada tema lograron crear ambientes de colaboración, distendidos y asertivos en función de coordinar las actividades que se realizan c) mayor implicación de los cuadros municipales con el grupo seleccionado de directores en el proceso de su formación permanente, lo que crea condiciones para una tendencia, a mejores resultados en el cumplimiento de las funciones, metas, objetivos y aspiraciones.

Su impacto también se manifestó en el perfeccionamiento de los métodos de gestión por los directores de diferentes niveles educativos, lo cual conllevó a una mayor preparación para la toma de decisiones, logrando conocimientos para el análisis y transformación de sus centros educacionales.

## CONCLUSIONES

1. Los métodos de gestión caracterizados en la literatura al realizar el trabajo de campo no son suficientes para dar cuenta de la realidad escolar y requirió de una construcción que modelara la lógica de transformación hacia una participación más consciente.

2. El proceso de formación y superación continua de los directivos, reveló limitaciones en el empleo de métodos y procederes para lograr la gestión educativa integrada, en la atención al diagnóstico, el control de su evolución formativa, además del uso del potencial necesario para su implementación en las funciones que realizan docentes y directivos.

3. La escuela de directores gestores reveló su perspectiva práctica y transformadora a partir sus etapas, acciones y temas donde la participación, la autorreflexión y el intercambio grupal, desde el enfoque cultural, generaron niveles de coordinación, cooperación, integración e implicación.

4. Los resultados teóricos aportan herramientas de gestión para la realización de las funciones directivas, de ahí que la teoría y la praxis se integran dando lugar a modos de actuación efectivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, S. (2002, noviembre 26). La formación de dirigentes educacionales en Cuba. Conferencia internacional dictada en los eventos maestros 2012. En soporte magnético. Dirección de cuadros del MINED.
- Barranco, C. (2011) Buenas prácticas de calidad y trabajo social. *Revista Alternativas*, 18, 2011, pp 57-54- ISSN 1133-0473. DOI: <https://doi.org/10.14198/ALTERN2011.18.03> URL: <http://hdl.handle.net/10045/18710> [Consultado de octubre de 2021]
- Bertel-Narváez, M. P., Vilorio-Escobar, J. de J. y Sánchez-Buitrago, J. O. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Revista Educación y Educadores*, 22(2), 215-233. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.3> URL: <https://www.redalyc.org/journal/834/83460732003/83460732003.pdf>
- Borrero, R. (2019) Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. vol 4 no. 7, pp. 293-307 enero-junio. ISSN:2542-3088 DOI: <http://.org/10.35381/r.k.v4i7.206> URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/105/105590017/index.html> [Consultado de enero de 2022 ]
- Cantos-Ochoa, M. y Reyes-Reinoso, J. (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar, Ecuador. *Revista Kilkana Social*. 2(16), 1-8. [http://doi.org/10.26871/kilkana\\_social.v2i4.100](http://doi.org/10.26871/kilkana_social.v2i4.100) URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6799305> [Consultado de 22 de octubre de 2021 ]
- Connolly, M., James, C. & Fertig, M. (2017). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 20 (20), 1-6. Disponible en <https://doi.org/10.1177/1741143217745880> [Consultado de noviembre de 2021]
- Dumciuviene, D. (2015). The Impact of Education Policy to Country Economic Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191(2), pp. 2427-2436. DOI: Gestión de la identidad pedagógica organizacional: En busca de coherencia y unidad de la intencionalidad formativa DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.302> URL: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001-J.04~2015~1565001617647/> [Consultado de 23 de febrero de 2022]
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Monterrey: Mc Graw Hill.
- Justiz, O. (2019). *Procedimientos para la gestión de aprendizaje en la ayuda metodológica*. ISBN: 978-613-9-44171-6. Madrid: Editorial Académica Española.
- Justiz, Y., Justiz, O. y Acosta, J.L. (Febrero 4-8, 2019 ). Estrategia para transformar los métodos y estilos de dirección de los directores municipales de educación. [Presentación de la ponencia ]. 25o Congreso Internacional de Pedagogía . La Habana, Cuba.
- Kangjuan L., Anyu Y., Siyi G., Maoguo W. & Xiaohong X. (2015). Impacts of educational factors on economic growth in regions of China: a spatial econometric approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 23(6), 827-847. Disponible en <http://doi.org/10.3846/20294913.2015.1071296>. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/TEDE/article/view/674> [Consultado de enero de 2022].

- Martínez, E. (2014). La asesoría a los directivos para el trabajo con sus colaboradores. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. Disponible en <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/flacso/issue/current>, 7-8 [Consultado de noviembre de 2021]
- Pano, C., Escobar, E. y Guillén, D. M. (2018). Diversidad, equidad e inclusión: una articulación necesaria para la calidad educativa. *Educación Inclusiva en México. Avances, estudios, retos y dilemas*, (p. 53-74). ISBN: 978-607-8671-06-9. Universidad Intercultural de Chiapas. [Consultado de diciembre de 2021]
- Valiente, P., Matos, Z., Justis, O., Borroto, M., Del Toro, J., Matos, C. y Cerezal, J. (2019). Retos de las estructuras de dirección en el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en la dirección de la institución educativa. La Habana: Pueblo y Educación.