

ARTÍCULO ORIGINAL

Vol.12, No. 3, Septiembre-Diciembre ,2024

<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>



**Recibido: 20/6/2024, Aceptado: 3/9/2024, Publicado: 13/09/2024**

Capó Márquez, Y., Hernández Espinosa, O. F. y Calderón Mora, M. M. (2024). La dirección de procesos sustantivos en la Secundaria Básica. Una alternativa para el desarrollo local. *Márgenes. Revista multitemática de desarrollo local y sostenibilidad*, 12(3), 74-91.

<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/article/view/1851/version/2425>

**La dirección de procesos sustantivos en la Secundaria Básica. Una alternativa para el desarrollo local**

**Managing substantial processes in the basic secondary school. An alternative for local development**

**Autores:**

**M. Sc. Yodanqui Capó Márquez<sup>1</sup>**

**[ycapo@tr.ss.rimed.cu](mailto:ycapo@tr.ss.rimed.cu)**

**<https://orcid.org/0000-0002-1043-6188>**

**M. Sc. Osmary Felicia Hernández Espinosa<sup>1</sup>**

**[osmaryh917@gmail.com](mailto:osmaryh917@gmail.com)**

**<https://orcid.org/0000-0003-2932-2348>**

**Dr. C María de las Mercedes Calderón Mora<sup>2</sup>**

**[mcalderson@uniss.edu.cu](mailto:mcalderson@uniss.edu.cu)**

**<https://orcid.org/0000-0002-7897-8418>**

**<sup>1</sup>Dirección General de Educación Trinidad. Sancti Spíritus, Cuba.**

**<sup>2</sup> Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Sancti Spíritus, Cuba.**

## RESUMEN

**Introducción:** Los cambios trascendentales que se producen en el mundo demandan de una gestión del conocimiento superior, de modo que las interrelaciones de trabajo en los contextos educativos favorezcan la dirección de sus procesos. Lograr que los directores educacionales establezcan vínculos con la comunidad socioeducativa en función de alinear con las demandas locales, desde los procesos sustantivos y las estrategias para su cumplimiento, constituye un reto para el desarrollo local.

**Objetivo:** Proponer un sistema integrado que contribuya a la dirección de los procesos sustantivos en la Secundaria Básica, para el desarrollo local.

**Métodos:** Del nivel teórico se emplearon: histórico-lógico, inducción-deducción, el enfoque de sistema, así como la modelación y del empírico: la observación, análisis de documentos, la entrevista, la encuesta, la sistematización, la experimentación, la triangulación y el criterio de expertos. Además, se utilizó del nivel estadístico y/o matemático el cálculo porcentual, la estadística descriptiva y la inferencial.

**Resultados:** Se aplicó el sistema integrado contentivo de acciones, organizadas en subsistemas y etapas, que facilitaron su implementación para la dirección de los procesos sustantivos, mediante las formas organizativas del sistema de trabajo de los directores del nivel educativo Secundaria Básica.

**Conclusiones:** A partir de los indicadores esenciales se pudieron constatar los cambios producidos en los directores del nivel educativo Secundaria Básica; al transformar el nivel de perfeccionamiento de la dirección de los procesos sustantivos, los que demostraron alinearse con las demandas locales, expresar los conocimientos adquiridos, el modo de proceder y la actitud para el cambio.

**Palabras clave:** desarrollo local; desarrollo participativo; dirección; enseñanza secundaria

## ABSTRACT

**Introduction:** The transcendental changes that occur in the world demand superior knowledge management, so that the work interrelationships in educational contexts favor the management of their processes. Ensuring that educational managers establish links with the socio-educational community, in order to align with local demands, from

the substantive processes and the strategies for their fulfillment, constitutes a challenge for local development.

**Objective:** To propose an integrated system that contributes to the management of substantive processes in basic secondary school for local development.

**Methods:** From the theoretical level, the following methods were used: historical-logical, induction-deduction, the system approach and modeling. From the empirical level: observation, document analysis, interview, survey, systematization, experimentation, triangulation and expert judgment. In addition, at the statistical and/or mathematical level, percentage calculation, descriptive and inferential statistics were used.

**Results:** The integrated system containing actions organized in subsystems and stages was applied, which facilitated its implementation for the management of the substantive processes, through the organizational forms of the work system of managers of the basic secondary education.

**Conclusions:** From the essential indicators it was possible to verify the changes produced in the managers of basic secondary education; by transforming the level of improvement of the management of the substantive processes, which demonstrated to align with local demands, express the acquired knowledge, the way to proceed and the attitude for change.

**Keywords:** local development; management; participatory development; secondary education

## INTRODUCCIÓN

En el nuevo escenario económico a nivel internacional, se generan transformaciones que exigen la presencia de un personal cada vez más competente, que demuestre habilidades profesionales en la labor que realice, con conocimientos para enfrentar situaciones colectivas e individuales en el orden social actual.

El creciente y sostenido desarrollo del conocimiento científico, los métodos de investigación y la tecnología que se emplea en el mundo, exige un trabajo pedagógico de integración e introducción de contenidos educacionales en la sociedad, con efecto en la dirección de los procesos educacionales.

La Pedagogía cubana trabaja en la formación de un profesional con un marcado carácter humanista, artífice del proyecto social que se construye. En la actualidad se

imponen retos a las instituciones educacionales y a la calidad de los procesos que en ellas se desarrollan.

En el Tercer Perfeccionamiento se incorpora lo más avanzado de las tendencias pedagógicas con vistas a lograr niveles superiores en los procesos sustantivos, sobre todo en los resultados de la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y capacidades en los directores en correspondencia con las demandas de la sociedad.

La preparación de los cuadros responsables de la dirección de las instituciones es esencial en la búsqueda de cumplir este propósito, por lo que se considera un proceso de construcción y reconstrucción social que favorece, en gran medida, el desarrollo de la localidad donde se encuentre la institución.

La dirección de los procesos, visto desde la óptica de los procesos sustantivos que responden al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el que otorga un papel protagónico a la educación, innovación y la investigación científica, permite desde los procesos pedagógicos, incidir en el desarrollo humano integral (Naciones Unidas, 2018).

De gran ayuda resultaron los estudios realizados acerca de la dirección de los procesos. Los investigadores que indagan sobre el tema reconocen la importancia de la planificación, coordinación y el control de actividades y recursos para el logro de los objetivos; además de la toma de decisiones estratégicas, la asignación de tareas y responsabilidades, así como el seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados.

En este sentido, “El Ministerio de Educación (...), tiene la Misión: "de proponer, y una vez aprobada, dirigir la política del Estado y el Gobierno para garantizar una educación integral desde la primera infancia hasta el nivel medio superior” (Piñeiro Alonso, 2020, p. 584). Lo que condujo a la reformulación de las Direcciones Principales del Trabajo Educativo, a partir de propuestas de acciones para el perfeccionamiento de la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos de ese ministerio (Piñeiro Alonso, 2020).

En el municipio Trinidad, de la provincia de Sancti Spíritus, Cuba, existen dificultades en cuanto al conocimiento que poseen los directores de las instituciones, para la dirección de los procesos sustantivos enfocados hacia el desarrollo local.

En este orden de ideas los directores desconocen, en gran medida, las acciones a desarrollar para concebir sus proyectos educativos institucionales desde las demandas locales, para incidir armónicamente en los escenarios donde los docentes, estudiantes, familias, agentes y agencias de la comunidad, interactúen como un todo coherente para el cumplimiento del fin y objetivos de la educación.

Lo anterior constituye un pilar fundamental para alcanzar un mejor desarrollo. Múltiples han sido los teóricos que han analizado el tema como: Sosa González et al. (2020), García Viamontes et al. (2022) y Ramy Insua et al. (2022). Estos autores coinciden en que el desarrollo local es: un proceso de construcción social y cambio estructural que desde un entorno innovador territorial desarrolla capacidades locales. Cuestión con la que se coincide en esta investigación.

La profundización en la temática permitió considerar que la dirección de los procesos sustantivos, para contribuir al desarrollo local en las Secundarias básicas del municipio Trinidad, mostraban potencialidades y limitaciones que se pudieron constatar durante la etapa exploratoria de la presente investigación, las que se refieren a continuación.

Entre las potencialidades detectadas se destaca la disposición y motivación de los directores para que se realicen acciones de preparación en la temática, el reconocimiento de la necesidad e importancia, la vinculación tanto de la teoría con la práctica, como del sector empresarial con el sector educacional, la atención desde las estructuras de gobierno al desarrollo local, cuestión esta que favorece la dirección del proceso.

Además de la existencia de una estrategia municipal para dar respuesta a los objetivos de desarrollo sostenible, la evaluación en la práctica de resultados que en la teoría se gestan, así como la existencia de un sistema de trabajo que posibilita al director organizar sus acciones desde el plan de trabajo.

En cuanto a las limitaciones encontradas resaltan: la falta de precisión en los contenidos para la dirección de los procesos sustantivos y las escasas contribuciones científicas que orienten a los directores del nivel educativo Secundaria Básica sobre cómo alinearse con los objetivos estratégicos de las agencias comunitarias, en función del desarrollo local.

Es insuficiente la apropiación de los contenidos para la integración entre directores educacionales y empresariales, para el diseño de acciones que favorezcan el desarrollo local, desde el currículo institucional. Prevalece la resistencia de los directores al cambio de paradigma o modelo para establecer las relaciones de trabajos entre entidades con diferentes objetos sociales.

A partir de la contradicción dialéctica que se evidencia entre el conocimiento que poseen los directores del nivel educativo Secundaria Básica, adquirido desde el ejercicio de la profesión, y los resultados que se alcanzan en la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local, se plantea como objetivo del artículo proponer un sistema integrado que contribuya a la dirección de los procesos sustantivos en la Secundaria Básica, para el desarrollo local.

## **DESARROLLO**

Para el mundo, la dirección se materializa en la manera en que se gestionan y supervisan las actividades en una organización o empresa. Implica establecer metas y objetivos, asignar recursos, tomar decisiones estratégicas y gestionar, en diferentes contextos, el fin y objeto al que responde dicha empresa.

El sistema de conocimientos con relación a la dirección ha evolucionado desde las etapas tempranas de la sociedad hasta la modernidad. No han existido pausas históricas significativas en la conformación de los eslabones de esta teoría, que se distingue del resto, por su carácter extremadamente complejo e influencia determinada en el progreso de la humanidad.

Los principios de la dirección tienen su origen en elementos aportados por Fayol (1916), los que se perfeccionaron con los avances tecnológicos y empresariales. Dentro de estos principios básicos se encontraron: la coordinación de intereses, la impersonalidad del mando, la supervisión directa, la vía jerárquica y la resolución de conflictos.

En estudios más recientes, diferentes autores se refieren indistintamente a la dirección de los procesos. Entre los consultados se encuentran Münch Galindo y García Martínez (2024), quienes destacan que:

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo.

Permite el cumplimiento de los planes, mediante la guía de los esfuerzos del

personal, a través de la motivación, la toma de decisiones y la comunicación. (p. 92)

Se retoman las ideas de los autores que evidencian elementos comunes en sus criterios, al relacionar la dirección con el proceso de hacer funcionar las empresas mediante lo establecido en la etapa de planeación y organización durante la ejecución de actividades asignadas, en función del cumplimiento de los objetivos.

Entre las funciones más importantes en dirección, que los autores del artículo reconocen, se encuentran:

- La coordinación con el personal para lograr el cumplimiento de actividades.
- Asegurar la comunicación eficiente entre los distintos niveles de la estructura organizacional.
- Implementar técnicas eficaces de motivación del personal.
- Potenciar el liderazgo de los empleados claves.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Controlar y evaluar procesos.
- Mantener un adecuado ambiente laboral.
- Guiar a la organización conforme a la visión de la empresa.

La dirección de procesos a nivel internacional, se relaciona fundamentalmente con el accionar conjunto y el diseño de estrategias para liderar y gestionar eficazmente los procesos empresariales y lograr eficiencia, calidad, productividad y rentabilidad de la organización, se da al unísono, la dirección del proceso y el proceso de dirección.

La dirección de procesos educativos se enfoca en optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y productividad establecidos. Además, se fomenta la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones para la mejora de los proyectos educativos.

Con relación al tema, Capó Márquez (2023) refiere que: “La dirección de proceso implica la planificación, organización, implementación y evaluación de los procesos empresariales, con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles y lograr las metas y objetivos establecidos” (p. 6). Esta definición es asumida por los autores de este artículo, aunque la consideran reducida solo al sector empresarial.

En este sentido la dirección es concebida como un proceso que se cumple a partir de la implementación de sus funciones, en dependencia del contexto, que implica el dominio de conocimientos, la formación de habilidades y el desarrollo de capacidades para garantizar el éxito de una institución educativa o empresarial.

Hablar de procesos implica como punto de partida el estudio del término, la norma UNE-EN ISO 9000 (2015) la define como: “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p 22). Al aplicar esta definición a los centros, los procesos son una especie de máquina transformadora, cuyas entradas pueden ser materiales, personas, elementos, economía y estudiantes, que pasan de no estar educados a educados.

En la búsqueda realizada también se concuerda con Hernández Espinosa (2023), al referirse a dirección como un proceso que “(...) incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación; en definitiva, formas de hacer diferentes bajo una acertada dirección” (p. 88).

Los aportes realizados por los investigadores coinciden en la necesidad de garantizar la calidad de los procesos en los diferentes espacios en que se actúa. Como un elemento imprescindible, la dirección de los procesos se convierte en un camino para perfeccionar continuamente el desarrollo de una entidad, en este particular, las instituciones del nivel educativo Secundaria Básica.

Son puntos coincidentes que los procesos sustantivos constituyen la columna vertebral de toda organización, por lo que la identificación, estandarización, documentación y gestión eficaz por los directores y su desempeño, son importantes para la competitividad en dichos procesos.

Según Cuesta de la Saez et al. (2009), los procesos sustantivos poseen características que los diferencian de otros procesos de servicios, debido a que son complejos y de quehacer polivalente, ofrecen un servicio a largo plazo a múltiples beneficiarios y deben dar respuesta a las expectativas de las partes interesadas. (Como se citó en González-Cruz et al., 2015, p. 152)

En este sentido, los conceptos analizados tienen puntos de convergencia al considerar sus particularidades en cada proceso, sin embargo, divergen teniendo en cuenta el



contexto específico en el que se desarrollan. Es un punto de vista común el hecho de que los procesos sustantivos son complejos.

Las instituciones educativas no quedan al margen de esta situación, sino que aspiran al mejoramiento continuo de sus procesos por la importancia que tienen para lograr la efectividad en el desarrollo del proyecto educativo, a partir de una adecuada organización del currículo institucional por áreas claves y procesos sustantivos.

En este orden de ideas se reconoce que los procesos sustantivos constituyen procesos de calidad de la educación, la que tiene como fin el logro de una personalidad íntegra en el educando.

Acosta (2020), acierta en que:

(...) la relación de la institución educativa con la comunidad en la que está inmersa, beneficia a todos los sectores y lo convierte en un proceso transformador, en el que todos aprenden y enseñan de forma dialógica, generando mecanismos que promueven la investigación y docencia al servicio de la comunidad, mediante la búsqueda de soluciones a problemas comunes, que contribuyen de alguna manera a la transformación y mejora de sus condiciones de vida. (p. 121)

Considera Martín Pastrana et al. (2022) que los procesos sustantivos son aquellos que están directamente relacionados con la actividad principal de una organización, es decir, aquellos que tienen un impacto directo en la producción de bienes o servicios.

En resumen, los procesos sustantivos en educación son aquellos que están directamente relacionados con la actividad educacional y tienen un impacto directo en el éxito de la producción de bienes o servicios educativos.

En el nivel educativo Secundaria Básica se reconocen como sustantivos, los de Formación Vocacional y Orientación Profesional, referido a la calidad en la continuidad de estudios; y el proceso de Dirección Educacional, cuya integración con otros subprocesos accede a dar respuesta al fin del nivel expresado en su concepción curricular.

La escuela Secundaria Básica constituye la institución social encargada de formar adolescentes para contribuir, de manera suficiente y eficiente, a generar dinámicas de cambio hacia una sociedad más justa e incluyente con su definición, que logre

convertirse en un profesional transformador social, con determinadas habilidades y modos de actuación, que demuestren ser ciudadanos comprometidos; con alto nivel científico y las capacidades para la interacción social que impulse y participe en el desarrollo de su localidad.

El desarrollo local se convierte en una alternativa más para propiciar progreso y bienestar de los pueblos, una herramienta que busca la mejora en la calidad de vida de los habitantes a escala global y permite la inserción de las actividades locales para revalorizar sus potencialidades. Por lo que se hace necesario, educar y preparar al individuo desde esta perspectiva para impulsar la sostenibilidad del país y su sociedad. Investigadores como Martínez Mollineda et al. (2018), proponen procedimientos metodológicos, que favorecen la preparación de directores de escuelas primarias, para dirigirla enfocada en el desarrollo local.

Al respecto, Ramy Insua et al. (2022), manifiestan que el desarrollo local y comunitario para la educación se considera como un proceso sostenible, integral y viable, que incluye cambios de actitudes, comportamientos en grupos e individuos, la cooperación y solidaridad como elementos principales, donde la planificación tiene un papel esencial, no solo en la mirada de crecimiento de bienestar material, sino desde el aspecto social. En estos cambios, las instituciones educativas del nivel Secundaria Básica deben considerar un mayor protagonismo de los agentes educativos, una mayor flexibilización en los estilos de dirección y del currículo institucional, así como una mayor preparación de los directores para llevar a cabo las transformaciones diseñadas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Se asume como referente el método dialéctico materialista, que explica la concepción general del mundo y el desarrollo social.

Entre los métodos del nivel teórico que posibilitaron la fundamentación de la investigación realizada, se encuentran el histórico-lógico, el de inducción-deducción, el enfoque de sistema y la modelación. Del nivel empírico: la observación, análisis de documentos, la entrevista, la encuesta, la sistematización, la experimentación, la triangulación y el criterio de expertos que permitieron descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa la dirección de los procesos sustantivos de modo que se contribuyera al desarrollo local. Del nivel estadístico y/o

matemático se utilizó el cálculo porcentual, la estadística descriptiva y la inferencial que posibilitaron interpretar, resumir y presentar la información a través de gráficos y tablas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En correspondencia con los análisis realizados, se presenta el sistema integrado que se organiza partiendo de un objetivo general, la fundamentación con los sustentos teóricos y exigencias que lo tipifican, así como las etapas que lo componen como proceso.

“El sistema como resultado científico-pedagógico, además de reunir las características generales de los sistemas reales (totalidad, centralización, jerarquización, integridad), debe reunir las características particulares siguientes: intencionalidad, grado de terminación, capacidad referencial, grado de amplitud, aproximación analítica al objeto y flexibilidad” (Lorences González, 2011, p. 63).

La epistemología del sistema integrado tiene como base el principio de que los fenómenos (en este caso la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local), están condicionados por la sociedad en su conjunto y sus peculiaridades históricas, sociales, culturales, económicas y tecnológicas; las cuales inciden directamente en la manera en que se definen las actividades y el producto de ellas en las diferentes esferas de la sociedad.

El sistema integrado se define como la interrelación armoniosa de un conjunto de acciones, contenidas en subsistemas, que de manera sistémica permiten la dirección de los procesos sustantivos, a partir de la vinculación de los directores educacionales con la comunidad socioeducativa, para funcionar como un todo coherente hacia el desarrollo local.

El sistema integrado que se presenta posee la siguiente estructura funcional:

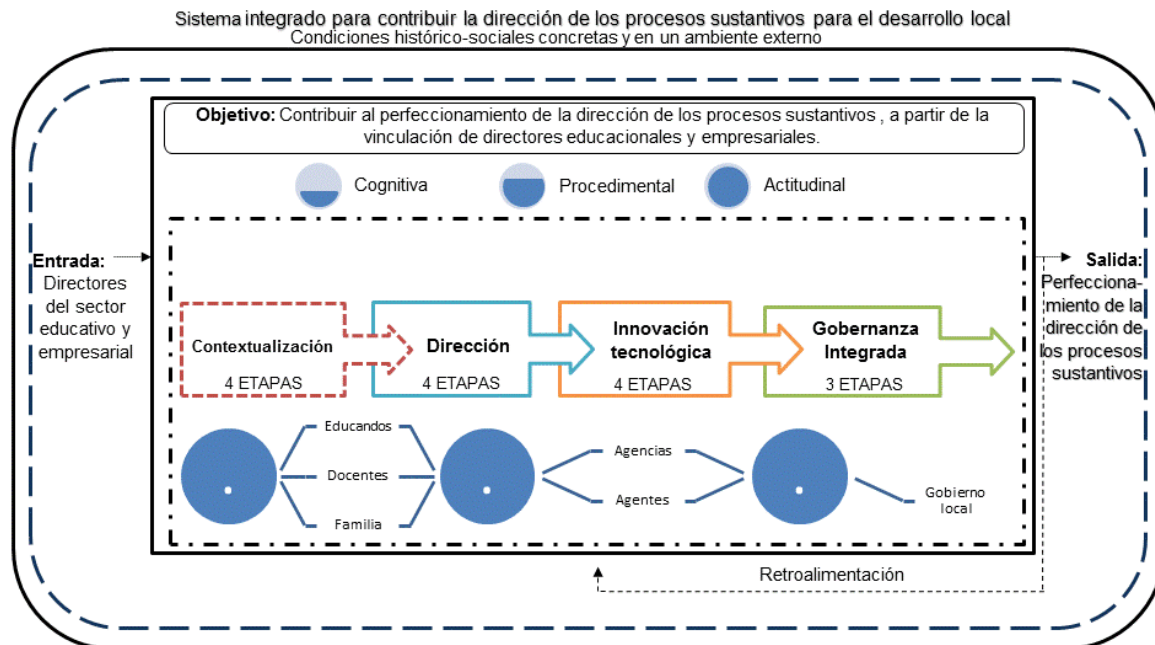
**Objetivo:** Contribuir al perfeccionamiento de la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local.

### **Contexto social en el que se inserta el sistema integrado**

Todas las actividades están enmarcadas por la interrelación, en un macrocontexto, de variables del ambiente externo, condiciones histórico-culturales y en un microcontexto (Institución educativa) de reglas, comunidad y división del trabajo, que determinan los resultados de esta actividad investigativa y todas las acciones y operaciones que implican en el momento y tiempo específico.

A continuación se muestra la representación gráfica del sistema realizado por las autoras de la investigación (Gráfico 1).

**Gráfico 1:** Representación gráfica del sistema integrado



## 1. Subsistemas

- **El subsistema de contextualización.**

Aunque forma parte esencial del sistema, se activa en correspondencia con las necesidades y cambios en el contexto en que se materializa el sistema integrado para la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local.

**Primera etapa** (Actualización de políticas económico-sociales): En esta etapa se proponen actualizar las políticas económico-sociales vigentes para la dirección de los procesos sustantivos, a partir de las acciones.

**Segunda etapa** (Definición de contextos): Se caracterizan los contextos y escenarios de actuación para adecuarlos a las particularidades de la dirección de los procesos sustantivos.

**Tercera etapa** (Integración para las demandas): Se establecen los elementos de integración, a partir del diagnóstico de los directores y de la comunidad socioeducativa.

**Cuarta etapa** (Activación ante cambios en los contextos): Esta etapa constituye el elemento opcional que se activa ante los cambios que se produzcan tanto en el marco legal como en los resultados que se alcancen en su implementación.

- **El subsistema dirección.**

Describe lo que la Pedagogía debe considerar para diagnosticar el estado real de la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local, en los directores en el contexto escolar y empresarial. En su estructura debe estar presente el componente formativo y se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten al director su desempeño profesional.

- **Primera etapa** (Diagnóstico): las acciones estarán dirigidas a identificar las capacidades profesionales de los directores educacionales, empresariales, agentes y agencias de la comunidad con respecto a los procesos sustantivos.
- **Segunda etapa** (Planeación): en esta etapa se planifican las estrategias y definen los objetivos específicos para dirigir los procesos para el desarrollo local.
- **Tercera etapa** (Sensibilización): se fomentan las actitudes y motivaciones para concientizar a los directores en la dirección de los procesos sustantivos.
- **Cuarta etapa** (Ejecución): se desarrollan acciones para implementar estrategias y programas encaminados a garantizar la asignación de recursos, los planes establecidos y objetivos propuestos en la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local.

Como resultado de las actividades desarrolladas durante las cuatro etapas (diagnóstico, planeación, sensibilización y ejecución), sus acciones deben relacionarse indisolublemente de modo que los directores se apropien de los conocimientos y la construcción de significados para garantizar la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local, se prevee que sea efectivo, al alinearse con las necesidades y desafíos del ámbito educativo y laboral.

- **El subsistema innovación tecnológica.**

Contiene una descripción de las herramientas y tecnologías que se incorporan en los procesos que se desarrollan en la institución y entre los directores implicados, para fortalecer y optimizar la dirección de los procesos sustantivos

- **Primera etapa** (Investigación): mediante esta etapa se recopila la información relevante en la identificación de necesidades y desafíos para la dirección de los procesos sustantivos, a partir de la utilización de tecnologías existentes aplicadas en este contexto.
- **Segunda etapa** (Preparación): durante esta etapa se recogen evidencias acerca de la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local al caracterizar los directores y las formas en que desarrollan las actividades orientadas, en estrecha relación con el proceso investigativo.
- **Tercera etapa** (Socialización): se fomenta un ambiente de aprendizaje colaborativo, donde se promueve la capacitación y el intercambio de conocimientos entre los directores de los procesos sustantivos.
- **Cuarta etapa** (Transformación): se implementan cambios significativos en la forma en que se dirige los procesos sustantivos para el desarrollo local, con el empleo de recursos tecnológicos.
- **El subsistema gobernanza integrada.**

El cuarto subsistema describe cómo deben interactuar los directores para la coordinación y liderazgo de un proceso continuo y sistemático que contribuya a la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local. Manifiesta la apropiación de vías y procedimientos para la integración de actores educativos al implementar estrategias que promuevan una transición exitosa hacia el desarrollo local.

- **Primera etapa** (Vínculo entre escuela-comunidad socioeducativa): se establecen y fortalecen los vínculos y colaboraciones entre las instituciones educativas y la comunidad, con el fin de brindar oportunidades de aprendizajes prácticos. Permite alinear la educación con las necesidades de las demandas locales, permitiendo la interacción para adquirir habilidades y conocimientos relevantes.
- **Segunda etapa** (Constatación de resultados prácticos): se constatan los resultados alcanzados en el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores que responden a la dirección de los procesos sustantivos, a partir de las acciones implementadas. Implica el nivel de formación de los directores, en estrecha vinculación con los procedimientos para la integración hacia la escuela y las empresas.

- **Tercera etapa** (Evaluación de los resultados): en esta etapa se realizan acciones encaminadas a la revisión exhaustiva para asegurar que los resultados reflejen fielmente el cumplimiento de los objetivos propuestos y que estén alineados con los estándares de calidad y las necesidades de los directores, agentes socioeducativos y educandos.

Con la articulación eficiente de los saberes, entre los directores de centros y empresas, así como agencias y agentes socioeducativos, se logra la colaboración para garantizar que los indicadores del proyecto educativo, del nivel, se cumplan.

### **Evaluación**

En el caso de la dirección de los procesos, la evaluación constituye un espacio de verificación de evidencias acerca del desempeño relacionado con la información de los directores contra el estándar definido en la norma.

El proceso educativo debe ser desarrollador, procesual, holístico, contextualizado, democrático, formativo, cualitativo, investigativo, sistemático, que contemple la revalorización de errores, que tenga en cuenta indicadores que garanticen su objetividad, por lo que la dirección acertada de los procesos sustantivos determina el cumplimiento del fin y objetivos estratégicos.

### **CONCLUSIONES**

El diagnóstico inicial realizado a los directores reveló limitaciones en la dirección de los procesos sustantivos y la vinculación con la comunidad socioeducativa para contribuir con el desarrollo local; además de determinar las potencialidades que brindan la integración de las agencias y agentes en el currículo institucional para lograr convertir las instituciones como el centro de la comunidad; así como las oportunidades que ofrece a docentes y educandos, el conocimiento teórico y práctico acerca el desarrollo local, para la concreción del proyecto educativo institucional y de grupos.

El sistema integrado, caracterizado por la interrelación armoniosa de un conjunto de acciones, contenidas en subsistemas, permitió de manera sistémica el perfeccionamiento de la dirección de los procesos sustantivos para el desarrollo local, desde la integración de directores de Secundaria Básica y empresas que pertenecen a sectores estratégicos, al incidir como un todo coherente en la comunidad socioeducativa, para el desarrollo local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M. E. (2020). Fusión de las funciones sustantivas de la universidad: Investigación con pertinencia social en la docencia universitaria. *Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC)*, 11(22), 118-126. <https://convite.cenditel.gob.ve/publicaciones/revistaclic/article/view/1017>
- Capó Márquez, Y. (2023), La orientación profesional: su perspectiva para el desarrollo local. *Pedagogía y Sociedad*, 26(67), 3-20. <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1715/2700>
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General - academia.edu Teoría clásica de la administración*. El Ateneo. [https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)
- García Viamontes, I., Boffil Vega, S. y Reyes Fernández, R. M. (2022). Papel de la universidad en la formación de capacidades locales con equidad social y de género a partir del Programa Académico de Maestría en Gestión del Desarrollo Local. *Opuntia Brava*, 14(2), 90-104. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1572/1776>
- González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. de J. y Padrón-Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 151-162. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n2/rii05215.pdf>
- Hernández Espinosa, O. F. (2023). La dirección educacional: necesidad para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. *Pedagogía y Sociedad*, 26(68), 79-96. <https://dspace.uniss.edu.cu/handle/123456789/8937>
- Lorences González, J. (2011). Aproximación al sistema como resultado científico. En N. de Armas Ramírez y A. Valle Lima. *Resultados científicos en la investigación educativa* (pp. 52-68). Pueblo y Educación.
- Martín Pastrana, A., Marrero Peniche, G. y Hernández García, L. (2022). Integración de procesos sustantivos en la universidad cubana. Experiencia desde los estudios migratorios. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(Especial 2), 155-163. [https://www.researchgate.net/publication/362215306\\_Integracion\\_de\\_procesos\\_s](https://www.researchgate.net/publication/362215306_Integracion_de_procesos_s)



ustantivos en la universidad cubana Experiencia desde los estudios migrato  
rios

- Martínez Mollineda, C., Torres Falcón, M. y Hernández Fernández, V. (2018). La preparación de los directores de la enseñanza primaria para dirigir una escuela enfocada al desarrollo local. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 57(2), 73-99. <https://www.scielo.cl/pdf/perseduc/v57n2/0718-9729-perseduc-57-02-00073.pdf>
- Münch Galindo, L y García Martínez, J. G. (2024). *Fundamentos de administración*. Trillas. [https://etrillas.mx/libro/fundamentos-de-administracion\\_29385](https://etrillas.mx/libro/fundamentos-de-administracion_29385)
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Piñero Alonso, C. (2020). La planificación estratégica en la dirección por objetivos en el Ministerio de Educación. *Roca. Revista Científico-Educacional de la Provincia Granma*, 16(1), 584-595. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/1565/2778>
- Ramy Insua, J. A., García Labrada, D., Suárez Balseiro, G. y Armas Rosales, W. (2022). Proyecto integrado para la educación social, cultural del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana: presencia en el desarrollo local del municipio La Lisa. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(Especial 2), 101-112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9001459>
- Sosa González, M., Riquelme Rivero, Y. y Diez Valladares, O. R. (2020). Consideraciones sobre el desarrollo local. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 309-315. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-309.pdf>
- UNE-EN ISO 9000. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. AENOR. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0055468>

---

**Conflicto de intereses:** Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

---

**Contribución de los autores:**

**Y.C.M.:** Conformó informe de investigación, búsqueda y revisión de literatura, diseñó el sistema integrado para que contribuya a la dirección de los procesos sustantivos en la Secundaria Básica para el desarrollo local y realizó la revisión de la norma bibliográfica aplicada.

**O.F.H.E.:** Aportó criterios relacionados con el enfoque metodológico utilizado, con la argumentación del sistema integrado y ofreció sus valoraciones para perfeccionar el texto final.

**M.M.C.M.:** Aportó criterios relacionados con la fundamentación teórica sobre los procesos sustantivos y revisó el informe para su presentación.

---

**Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)**

