



Recibido: 1/6/2023, Aceptado: 23/10/2023, Publicado: 16/11/2023

Volumen 26 | Número 68 | Noviembre-Febrero, 2023

Artículo original

La dirección educacional: necesidad para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible

Educational management: a necessity for meeting the Sustainable Development Goals

Osmary Felicia Hernández Espinosa

Email: osmaryh917@gmail.com

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

Dirección Municipal de Educación de Trinidad. Sancti Spíritus, Cuba.

¿Cómo citar este artículo?

Hernández Espinosa, O. F. (2023). La dirección educacional: necesidad para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. *Pedagogía y Sociedad*, 26 (68), 79-97. <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1674>

RESUMEN

Introducción: El artículo enfatiza en la dirección educacional que, como proceso sustantivo en la Secundaria Básica, exige gran dedicación y determinados requerimientos a quienes la asumen como encargo social, en cualquiera de las esferas, en la que se incluye el nivel educativo. En este sentido es necesario precisar, que la dirección educacional resulta vital en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, dada su implicación para adoptar posiciones teóricas y metodológicas como fundamento para la toma de decisiones.

Objetivo: Diagnosticar el proceso sustantivo dirección educacional en la Secundaria Básica y su impacto en el entorno social.

Métodos: Se emplearon métodos del nivel teórico, empírico, estadísticos y técnicas que posibilitaron la búsqueda y análisis de la información.

Resultados: Se logró la aplicación de instrumentos para constatar el dominio de procedimientos en la implementación de la dirección y buenas prácticas del proceso sustantivo dirección educativa, contextualizado en el perfeccionamiento continuo del Sistema Nacional de Educación. Se identificaron fortalezas y debilidades del sistema educativo en la Secundaria Básica y en la eficacia y eficiencia de la dirección educativa en este nivel.

Conclusiones: El texto expone aspectos teóricos fundamentales sobre la gestión del director para asegurar su cometido. En ello, es esencial la forma de concebir y ejercer la dirección del proceso sustantivo dirección educativa para garantizar la eficiencia y la sostenibilidad. El diagnóstico para el perfeccionamiento de la dirección educativa propicia la toma de decisiones estratégicas pertinentes, que aseguran la calidad de sus procesos sustantivos.

Palabras clave: desarrollo sostenible; dirección; dirección educativa; enseñanza secundaria.

ABSTRACT

Introduction: This paper emphasizes on educational management which, as a substantive process in basic secondary education, demands great dedication and certain requirements to those who assume it as a social task, in any of the spheres, in which this educational level is included. In this sense, it is necessary to specify that educational management is vital for meeting the Sustainable Development Goals, given its implication to adopt theoretical and methodological positions as a basis for decision making.

Objective: To diagnose the substantive process of educational management in basic secondary education and its impact on the social environment.

Methods: Theoretical, empirical and statistical methods, and research techniques were used to search for and analyze information.

Results: The application of instruments enabled to verify the mastery of procedures in the implementation of management and good practices of the substantive process of educational management, contextualized in the continuous improvement of the National Education System. Strengths and

weaknesses of the basic secondary education system, and the effectiveness and efficiency of educational management at this level were identified.

Conclusions: The text exposes fundamental theoretical aspects on the principals' management to ensure their role. In this, the way of conceiving and exercising the management of the substantive process of educational management is essential to guarantee efficiency and sustainability. The diagnosis for the improvement of educational management allows for making pertinent, strategic decisions that ensure the quality of this substantive processes.

Keywords: educational management; management; secondary education; sustainable development.

Introducción

El término <dirección> ha sido estudiado y definido desde todos los ámbitos de la vida; también en el entorno educacional, teniendo en cuenta que todo grupo de personas precisaría siempre ser dirigido por alguien, aun cuando la sociedad ha ido evolucionando, y con ella, sus requerimientos para con la educación. En el contexto educativo existen carencias de estilos y formas de dirección pertinentes, que explican las problemáticas actuales en el sector.

Una definición abordada por Alarcón Borrerol y Sánchez Vignau (2018), se expresa en “la gestión por procesos, por la necesidad de alcanzar nuevas formas para gestionar la administración pública, que aseguren el cumplimiento de sus objetivos principales, con agregación sistemática de su valor para todos los ciudadanos” (p. 202).

En tanto, el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo; a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve, se convierte en eje fundamental de la dirección.

En consonancia con los lineamientos, el Ministerio de Educación en Cuba ha incluido como área de resultado clave el proceso de dirección educacional por la convicción de que la calidad de la educación depende en gran medida de la efectividad de la dirección de los procesos asociados a ella.

Como resultado del diagnóstico se constataron potencialidades que radican en que:

- Existe una estrategia de preparación y superación para los directivos y sus reservas en la que está presente el tema dirección.
- Está declarado un sistema de trabajo que ofrece los espacios oportunos para la preparación de los directores y que favorece el desarrollo del componente técnico profesional.
- Se contextualizan desde el Mined, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 de la agenda hasta 2030, con sus indicadores de medida, para el cumplimiento de las metas en los procesos sustantivos.

Sin embargo, en el análisis del tema se evidencian en la práctica pedagógica problemáticas prácticas dadas porque:

- No siempre se direccionan los procesos sustantivos de manera que contribuyan al cumplimiento de metas e indicadores de medida debidamente contextualizados.
- Existe incoherencia en cuanto al accionar de los directores con respecto al proceso de dirección educacional desde la institución.
- El perfeccionamiento del proceso pedagógico del nivel educativo Secundaria Básica demanda la creatividad en su proceso de dirección educacional.

Al finalizar el análisis teórico de la bibliografía relacionada con el tema afloraron un grupo de carencias en este orden como son:

- Falta de un proceder metodológico que oriente hacia el contenido técnico profesional que propicie la dirección científica de los procesos sustantivos.
- Carencia de argumentos epistemológicos en cuanto al contenido técnico profesional por el director de Secundaria Básica para la dirección de los procesos sustantivos.
- Carencia en cuanto a la conceptualización del proceso sustantivo dirección educacional en la Secundaria Básica.

Las insuficiencias enunciadas evidencian la necesidad de un cambio sustancial, que puede ser abordado desde la investigación. Esto promovió la indagación teórica en torno a los procesos de Secundaria Básica y sus

especificidades, cuando tiene como contenido el proceso sustantivo dirección educacional. Por lo que la intención es diagnosticar el proceso sustantivo dirección educacional en la Secundaria Básica y su impacto en el entorno social.

Marco teórico o referentes conceptuales

La dirección ha evolucionado y está estrechamente vinculada al desarrollo social. En sus complejidades como proceso, eleva el nivel de perfeccionamiento de las fuerzas productivas en correspondencia con las relaciones de producción. Esa complejidad se ve incrementada por el cambio necesario de las estructuras científicas, sociales y educativas que son las que dan apoyo y sentido al carácter institucional del sistema educativo.

En este caso, el grado de complejidad adquirido en el marco de la sociedad, promueve, ascendentemente, la aspiración por la eficiencia de la dirección y la búsqueda de los fundamentos científicos para tal encargo, más en los últimos tiempos en que es esta la vía para la solución de los problemas de la contemporaneidad, en los que las ciencias de la dirección adquieren cada día mayor relevancia.

Esa complejidad se ve incrementada en la importancia de la capacidad de adecuarse, metodológicamente, al proceso de dirección. La visión de la enseñanza, no solo como la transmisión de un conocimiento acabado y formal, sino como un conocimiento en construcción, analiza la educación como un compromiso político, en el que los valores éticos y morales, el desarrollo de las personas y la colaboración entre ellas, son un factor importante en el conocimiento profesional.

Se ratifica por grandes personalidades de la historia que el futuro desarrollo de una sociedad está en prestar mayor atención a la efectividad del proceso de dirección, al dominio y aplicación de las técnicas más modernas, en función de los intereses de la sociedad; lo que repercute en la importancia que se otorga hoy en el *sector educacional* a esta actividad.

Respecto a la dirección, el Comandante en Jefe expone: “!es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, ¡nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos y aplicarlos!” (Castro Ruz, 1984, párr. 66).

Algunas investigaciones ven la gestión administrativa de la educación como la gestión educativa, tanto conceptual como operacionalmente; sin embargo, aunque tienen relación, existen diferencias entre ellas. Mientras la primera se refiere a la adecuada disposición de bienes y recursos para optimizar y desarrollar todo lo concerniente al sistema educativo, la segunda defiende las acciones encaminadas a lograr las intenciones pedagógicas en beneficio de la comunidad educativa.

Existen antecedentes bibliográficos y estudios debidamente sistematizados, acerca de su evolución histórica en cuanto a conceptos, enfoques y técnicas aplicadas, lo que ha inducido esbozar determinados análisis teóricos.

Autores como Casassús (2000), define la dirección educacional desde la categoría capacidad; Alonso Rodríguez (2002), desde la toma de decisiones; Valle (2006), desde las funciones de dirección y Bringas-Linares y Carbonel Pérez (2010), lo enuncian como: “proceso social que ocurre en la entidad educativa, orientado a alcanzar los resultados que contribuyen a la formación humana, a partir de objetivos socialmente definidos y del compromiso de las personas involucradas” (p.15).

Estas categorías 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.

Así se postula que al resignificar las concepciones respecto a este proceso sustantivo y llevarlas a la práctica pedagógica con efectividad, existiría una evolución en la calidad del proceso educativo escolar en el contexto de la Secundaria Básica.

Se entiende por procesos sustantivos lo que Salvador Oliván y Fernández Ruiz (2012), llaman “la gestión por procesos; que conlleva una estructura coherente donde se representa el funcionamiento de la educación por objetivos y procesos, un sistema de indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia de los mismos, y la designación de sus responsables” (p.312).

En los momentos actuales la competitividad está presente en todos los espacios, como un elemento imprescindible para adecuar los procesos y adaptarlos a las necesidades de quienes reciben el servicio, entonces, la

gestión de dirección se convierte en un camino para perfeccionar continuamente el desempeño de una entidad.

Las instituciones educativas no quedan al margen de esta situación, sino que:

Aspiran al mejoramiento continuo de sus procesos. Es evidente entonces, que las funciones sustantivas (...) son claves en el análisis de los procesos de calidad (...) y el éxito dependerá de la gestión que exista en la institución, que debe responder tanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos como al mejoramiento de la calidad y de su gestión. (Samá Muñoz y Cruz Álvarez 2018, p. 44)

Evidentemente, se necesita entender la dirección educacional como una capacidad humana-profesional e institucional de quienes dirigen procesos de cualquier índole, y que todos pueden aprender a desarrollar, a partir de la contextualización, optimización y perfeccionamiento de los procesos que les corresponden. Esto requiere de una gran condición pedagógica para concebir la dirección educacional en una institución del nivel educativo Secundaria Básica y toda su comunidad escolar.

La gestión del director en esta misión requiere de gran liderazgo y mucha voluntad para el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, adquiridas de sus propios procesos, en los que intercambia significados y comprensiones respecto de la ciencia educativa; precisa de un trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos, mediante el aporte de experiencias y criterios por todas y todos los miembros de sus comunidad educativa; será capaz de vislumbrar el tránsito para lograr la transformación y, en efecto, adquiere la capacidad para rediseñarse a partir de estos requerimientos.

La necesidad de cómo desarrollar la dirección educacional ha devenido en vacío epistémico, debido al deficiente desarrollo que se evidencia en la Secundaria Básica y a la configuración del proceso como un elemento estratégico para lograr calidad en los procesos educativos escolares. El director como institución inteligente, que ha desarrollado la capacidad institucional de la dirección educacional debe poseer la claridad de dirigir la escuela a partir de la organización de los procesos sustantivos, para el logro de la sostenibilidad.

En la revisión de la literatura científica varios autores abordan la problemática a partir de las incomprendiones en las formas de la dirección educacional, mediante las categorías dirección, gestión y desarrollo sostenible.

Ha sido definida además como la dirección por objetivos, dado por la toma de decisiones estratégicas, como elemento clave de la dirección educacional, que lleven a la transformación a partir de un diagnóstico casuístico de los logros, debilidades y barreras de la institución y el camino hacia el cual se quiere dirigir; lo que promueve decisiones estratégicas, que propician al desarrollo institucional.

Definitivamente no se analizan con profundidad las problemáticas prácticas que surgen de la dirección de los procesos sustantivos. En los diferentes órganos técnicos y de dirección y/o en los niveles organizativos funcionales establecidos con su funcionamiento, desde donde debían salir las estrategias directivas para solucionarlas, son poco profundos los análisis del cumplimiento o no, con un deficiente valor agregado como argumento.

En la praxis del proceso de perfeccionamiento, se han propuesto indicadores de medida en la dirección por objetivos y procesos sustantivos desde el Mined que deben ser cumplidos por la institución, sin embargo, no existe una Metodología para la dirección educacional como proceso de la Secundaria Básica. Por tanto, se infiere, como un problema de la calidad en el nivel educativo y se puede asegurar, que unido al cambio de comprensiones respecto a la dirección educacional, es evidente la reconstrucción en la institución de nuevos métodos y estilos de dirección sostenibles.

Un análisis exhaustivo de la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD), celebrada en el año 1987, la cual tiene repercusión hasta la actualidad, confirma la necesidad de lo que se ha venido demandando en relación con el camino a seguir para el desarrollo sostenible; entre las cuales se subrayan:

- El desarrollo sostenible es para pensar en un futuro en el cual las consideraciones ambientales, sociales y económicas están entrelazadas, se equilibran en la búsqueda del desarrollo y de una mejor calidad de vida.

- El desarrollo sostenible es capaz de responder a las necesidades del presente, sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan las suyas.
- Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) se engloban bajo el lema “el futuro que queremos”, el cual contempla lo referente al establecimiento de los mismos y la creación de mecanismos para conseguirlos.
- Los ODS otorgan a la educación, de modo significativo, la función de promover la equidad social y velar por la protección del entorno.
- Expresar de manera explícita que los objetivos y las metas de los ODS son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental (ONU, 1987).

Por otra parte, en las conferencias citadas, se destaca el análisis de que la educación es un elemento indispensable para alcanzar el desarrollo sostenible; la misión clave de la Educación es contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad.

Bastida Lugones y Mora Quintana, eligen:

(...) incorporar a las actividades de dirección una nueva concepción de sus prácticas, donde integren, a partir de estrategias docente educativas, las potencialidades formativas de la escuela, la familia y la comunidad, todas vistas a la luz de los requerimientos didácticos del proceso de enseñanza-aprendizaje. (2017, p. 37)

Estilo de dirección que apunta a una metodología aún no resuelta desde los órganos de dirección y técnicos.

Entonces, se redefine en esta investigación el proceso dirección educacional, donde se coincide, en que:

Es un camino a seguir, un propósito para lograr cambios, la guía consciente y permanente para llegar a un objetivo determinado, con el fin de lograr el desarrollo interno de la institución y, en consecuencia, alcanzar un proceso educativo escolar de buena calidad (...) implica la formación integral de la personalidad del ser humano (...) para vivir en sociedad. Bastida Lugones y Mora Quintana (2017, p. 37)

Velázquez Fombellida y Valiente Sandó (2019), argumentan la gestión educativa como:

La actividad que tiene como contenido el aseguramiento informacional, y la creación y mejoramiento sistemático de las condiciones pedagógicas, organizativas y contextuales para el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje con los escolares. Todo ello con la participación de su equipo directivo. (p.101)

En 2021, Anglas La Torre aborda la gestión, basada en resultados y competencias sobre la base de la gestión administrativa en instituciones educativas, para brindar niveles superiores de calidad en el aprendizaje mediante objetivos pedagógicos, gerenciales y administrativos.

Justiz Carrión et al. (2022), lo proyectan desde los métodos de gestión para transformar e intervenir en los contextos donde se desarrolla el proceso docente educativo, que se logra desde la participación directa de los implicados con la aportación de conocimientos, formas de hacer, ideas, juicios y valoraciones, convirtiéndolo en un proceso participativo y de calidad.

Más tarde Duartes Monje (2022) afirma que:

La dirección educacional no se reduce al cargo o funciones que desempeña el directivo de una institución, que no se relaciona con la sola administración o gerencia de una organización y, o con la <lista de cosas por hacer del jefe>, es abrirse a la comprensión de este concepto como un proceso social colectivo y estratégico para lograr calidad en el proceso educativo. (p. 6809)

Y de forma actualizada resulta la concepción de Ramos Bañobre et al. (2023), en el *Sistema de gestión de la formación permanente en los directivos educacionales*, donde desde las competencias pedagógicas específicas para la dirección educacional explica el saber, el saber hacer y el ser; así como sus capacidades y actitudes como cualidades del director.

Resumiendo, una buena dirección educacional tiene como punto de partida el diagnóstico certero de sus procesos a dirigir, posteriormente, el análisis casuístico en todos los órganos de dirección y técnicos del valor agregado en cada indicador de medida, para establecer la planificación estratégica de tareas que lleven implícito indicadores menos logrados.

Se toman decisiones estratégicas sobre la base de la planificación minuciosa de cómo se espera que suceda el proceso, bajo predicciones de los hechos y la propuesta de soluciones, que aseguran el éxito de dirección por el que se transita y su relación procesual con otros procesos del nivel educativo, entendido como un proceso social. Idea esencial de que la actividad que realizan las personas y los grupos de personas es el elemento condicionante de las relaciones de dirección.

Se trata de lograr la articulación de los procesos teóricos y prácticos que permitan aportar sentido y razón a la dirección educacional, del mejoramiento de la calidad y la pertinencia, en cada uno de los espacios metodológicos de la Secundaria Básica como proceso instructivo interactivo, colaborativo y crítico; cuyas premisas sean los intereses y necesidades del desarrollo social sostenible.

Las relaciones de dirección establecidas son fundamentales en la interacción entre directivos y el resto de los miembros de su comunidad escolar, lograr el convencimiento para alcanzar el objetivo deseado, que surge de los pasos de la planificación y la organización desde un ambiente adecuado. La dirección educacional incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación; en definitiva, formas de hacer diferentes bajo una acertada dirección.

Los métodos de dirección educacional utilizados, 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.

Entonces es fundamental que, para lograr mayor calidad en el proceso de dirección educacional, se concatenen liderazgo y gestión del director con nuevos modos de actuación en su comunidad educativa, para la transformación de todos sus miembros, tanto en su mentalidad como en sus procederes, a partir de la concepción de tareas organizadas, coordinadas y dinámicas, como expresión de su capacidad de dirección.

Resulta necesario entonces, proponer un accionar metodológico que garantice la dirección educacional en la Secundaria Básica, a partir del sistema de preparación que involucre a todos los participantes en el proceso. Esto permitirá un perfeccionamiento en el dominio y aplicación de los procedimientos y métodos para transformar los contextos donde el director se desarrolla y realiza su labor socioeducativa, además, por la asunción consciente del empleo de indicadores estratégicos establecidos.

Metodología empleada

En este tipo de diseño cuali-cuantitativo, se seleccionó una población conformada por 8 directores de Secundaria Básica del municipio de Trinidad, se toma para el desarrollo del estudio a la totalidad de la población. El criterio de selección muestral es intencional no probabilístico.

Teniendo en cuenta los principios del método general materialista dialéctico, se utilizaron un sistema de métodos y técnicas que son necesarios para el proceso investigativo:

Métodos del nivel teórico:

Analítico-sintético: Al interpretar el resultado de los métodos empíricos empleados y para sistematizar el estudio bibliográfico acerca de la capacidad de los directores de Secundaria Básica, en el proceso de dirección educacional, que permite profundizar en el estudio de indicadores y las relaciones entre ellos.

Inductivo-deductivo: Permite determinar las particularidades generales y las regularidades, inferir y llegar a conclusiones con relación a la capacidad de dirección de los directores a partir del conocimiento de la situación actual y establecer los procedimientos para su desarrollo.

Histórico-lógico: Posibilitó profundizar en la evolución y desarrollo que ha seguido la dirección de los procesos sustantivos y que ha contribuido a la preparación de los directores en sus diferentes etapas hasta el presente, esto permitió analizar las leyes fundamentales de los fenómenos; la lógica objetiva en el transcurso del objeto de investigación.

Enfoque de sistema: Permite determinar los componentes de la investigación y la elaboración de la metodología como vía científica para la dirección educacional.

Métodos del nivel empírico:

Observación: Se realizó al desarrollo de órganos técnicos y de dirección, así como los procesos de las instituciones, para constatar la capacidad de los directores para concebir, dirigir y analizar los procesos sustantivos en su contexto escolar.

Encuesta: Se aplicó a los directores de Secundaria Básica para constatar las necesidades de capacitación en el contenido, sus habilidades y compromisos relacionados con la dirección educacional.

Entrevista: Se realizó a Directora Municipal, Jefe de Departamento del nivel educativo Secundaria Básica, funcionarios del departamento de cuadros, Metodólogos, agencias y agentes de los diferentes contextos educativos, para explorar las necesidades procedimentales y metodológicas que tienen los Directores de Secundaria Básica para la dirección educacional.

Revisión de documentos: Se utilizó en el estudio de los documentos que norman el trabajo metodológico y su organización en el centro como: planes anuales, planes de trabajo y de desarrollo individuales, organigrama, la estrategia de trabajo metodológico, actas de los órganos técnicos y de dirección y otros niveles organizativos funcionales en que se apoyan los procesos sustantivos.

Del nivel matemático y estadístico:

El análisis porcentual: Para cuantificar la información obtenida y expresar los resultados en por cientos.

Estadística descriptiva: Se empleó para la elaboración e interpretación de los datos y su expresión gráfica.

Los métodos y técnicas empleados permitieron, no solo la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el proceso de dirección educacional, sino que aportaron un carácter reflexivo y participativo para la creación de condiciones gnoseológicas en la transformación de las debilidades detectadas.

Resultados y discusión

Se precisaron indicadores para diagnosticar el estado actual de la capacidad de dirección de los directores, así como el diseño de los instrumentos que

posibilitaron la contrastación y triangulación de la información obtenida. Los indicadores utilizados fueron:

- Nivel de capacidad para el empleo de métodos de dirección educacional.
- Nivel de capacidad para gestionar la solución con celeridad de los problemas en los contextos educativos.
- Nivel de capacidad para el diagnóstico de procesos sustantivos en la institución.
- Nivel de capacidad para el fomento de relaciones interpersonales e interinstitucionales en la dirección educacional de los procesos en su comunidad escolar.
- Nivel de capacidad para el actuar protagónico en la dirección de procesos sustantivos con eficiencia y calidad.

En el indicador que mide el nivel de capacidad para el uso de métodos de dirección educacional se comprueba que en tres de los ocho directores objeto de la muestra, que representa el 37.5 %, existe inexperiencia en la dirección para garantizar la calidad de los objetivos y procesos sustantivos, así como en otros procesos que acontecen en el territorio.

El 100 % reconoce y considera un cambio en su accionar, para la implementación del proceso de dirección educacional y nuevos estilos de gestión como las influencias educativas necesarias, para dirigir con calidad los procesos; sin embargo, en la práctica se aprecia que, en 4 de ellos, un 50 %, falta preparación para desarrollar influencias educativas desde la participación del director como gestor principal en los diferentes contextos educativos de la institución, donde se utilicen las relaciones existentes entre agentes y agencias sociales para la solución con celeridad de los problemas propios de la dirección educacional.

En el reconocimiento de la necesidad de diseñar un accionar metodológico para dirigir los procesos sustantivos, ajustado a las características del nivel y de la institución, que propicien el incremento de mecanismos de autorregulación durante el proceso, los ocho integrantes de la muestra coinciden en que es necesario, pero en el diseño y la ejecución de sus actividades de gestión solo 3 manifiestan los niveles de capacidad de las

características del director, procedimentales y metodológicas que son ajustables a los fines educativos del nivel.

Con relación al aprovechamiento de las potencialidades que ofrece el accionar metodológico para el contenido técnico-profesional con énfasis en la dirección educacional el 100 % coincide en que todos los procedimientos favorecen el desarrollo de los contenidos antes mencionados, teniendo en cuenta las características de cada institución y su entorno educativo, sin embargo sólo 2, o sea el 25 % concuerdan en que las emplean en función de incentivar la dirección por procesos, no viendo la relación de ambos procesos del nivel como un todo armónico para la eficiencia y calidad de la educación, lo que perjudica el trabajo a realizar a partir de las necesidades.

Al considerar el sentido de pertenencia hacia la institución, se demuestra a través del avance paulatino de acciones y proyectos comunitarios, aspecto de trascendental importancia y un elemento significativo para desarrollar otras actividades que involucren a las agencias y agentes educativos en las instituciones educacionales.

Manifiestan que lo ven como el centro cultural más importante de la comunidad para el fomento de relaciones interpersonales, los ocho integrantes de la muestra coinciden con su realización plena en el nivel educativo, aunque necesitan de perfeccionamiento y un mayor protagonismo de todos los implicados en el proceso directivo.

Al valorar el protagonismo en la determinación del contenido de las actividades que se desarrollan por el director de la institución y la adquisición de un mayor protagonismo en las decisiones, el 62.5 %, es decir, 5 muestreados, plantean que no siempre se logra un actuar protagónico al predominar las relaciones de subordinación a la instancia municipal, lo que no permite un accionar diferente donde siempre exista creatividad, independencia, empoderamiento y empleo de iniciativas.

Resultó necesario conocer los métodos de gestión para el perfeccionamiento que emplean los directores; la comunicación eficiente y potencialidades para el cumplimiento de sus funciones y encargo social; participación en espacios de actuación planificados por los agentes sociales en la red educativa y la

utilización de procedimientos que estimulen la toma de decisiones adoptadas, para el perfeccionamiento de la dirección educacional.

El 100 % considera efectivo el uso de nuevas formas de hacer para implementar de manera diferente, la dirección y buenas prácticas del Tercer Perfeccionamiento que promueve el compromiso moral de los implicados con los objetivos y procesos sustantivos del nivel educativo, la cooperación tecnológica, material y profesional y la unidad de acción educativa entre ellos.

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

- Superficialidad del diagnóstico para conocer las necesidades de cada contexto y elevar el nivel de atención de manera diferenciada y personalizada de todos sus miembros.
- Son poco profundos los análisis realizados sobre los objetivos y metas a cumplir en el contexto educativo como encargo social.
- Insuficiente organización de intercambios y relaciones con las diferentes figuras de la comunidad escolar
- Insuficiente el seguimiento, control y evaluación de las tareas estratégicas devenidas de los análisis de los órganos técnicos y de dirección, asignadas a partir de sus responsables.
- Predominio de problemas asociados a la planificación, organización y control del trabajo en la institución.
- Existencia de fallas en la combinación de las gestiones y las funciones de los directores, por no aplicar procederes y métodos de dirección novedosos.

Finalmente el resultado de la valoración de los instrumentos aplicados para el diagnóstico, arrojó la existencia de debilidades y fisuras en la concepción de la Dirección educacional por los directores de Secundaria Básica, elemento que no contribuye al cumplimiento de su misión, responsabilidades y funciones, en correspondencia con las prioridades del perfeccionamiento y la agenda hasta 2030 de Desarrollo Sostenible.

Conclusiones

Se necesitan directores educacionales competentes. Para esto, es crucial el desarrollo profesional y alta capacidad de dirección, por lo que es necesario que las estructuras se doten de procedimientos y métodos de dirección como política de desarrollo profesional, docente, de calidad y sostenibilidad.

Se considera factible la realización de un completo diagnóstico de la institución educativa como línea de desarrollo clave, con una caracterización psicopedagógica y social de la población escolar y el nivel de capacidad del director para dirigir la institución; lo que aporta el estado real de la dirección educacional, para poder proyectar la transformación.

El diagnóstico certero para el perfeccionamiento de la dirección educacional, propicia la toma de decisiones estratégicas pertinentes y aseguran la calidad de sus procesos sustantivos, por lo que es importante la concepción de una propuesta científica, como manifestación de la competitividad ante la transformación en el ámbito escolar y social; con lo que los directores del nivel educativo podrán encauzar el cumplimiento de su encargo.

Referencias bibliográficas

- Alarcón Borreral, R. y Sánchez Vignau, B. S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Revista Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215. <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v159n1/eyd13118.pdf>
- Alonso Rodríguez, S. H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED* [Tesis doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana].
- Anglas La Torre, F. C. (2022). *Gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima 2021* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. <https://renati.sunedu.gob.pe/simple-search?query=Gesti%C3%B3n+por+resultados+y+competencias+gerenciales+en+la+gesti%C3%B3n+administrativa+de+los+directivos+de+educaci%C3%B3n+b%C3%A1sica+regular>
- Bastida Lugones, L. y Mora Quintana, E. C. (2017). *La dirección educacional y la dirección en la escuela: sus especificidades. Universidad y Sociedad*, 9(3), 34-38. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus05317.pdf>

- Bringas Linares, J. A. y Carbonel Pérez, J. E. (2010). Contribución al concepto de dirección educacional. *Varona*, (51), 11-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360635569003>.
- Casassús, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. [Archivo PDF]. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>
- Castro Ruz, F. (1984). *Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en el acto central por el XXXI aniversario del asalto al cuartel Moncada, efectuado en la ciudad de Cienfuegos, el 26 de Julio de 1984*. <http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-pronunciado-en-el-acto-central-por-el-xxxi-aniversario-del-asalto-al-cuartel>
- Duartes Monje, C. A. (2022). La dirección educacional y su impacto en la calidad del proceso educativo escolar en Chile. *South Florida Journal of Developmen*, 3(6), 6803-6816. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1929/1506>
- Justiz Carrión, Y., Katt Justis, O. y Brito Sierra, Y. (2022). La gestión educativa en las estructuras municipales para la transformación de los procesos de dirección (original). *ROCA*, 18(4), 1-15 <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403496032/>
- ONU (1987). *Desarrollo y cooperación económica internacional: Medio Ambiente. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nota del Secretario General* [Documentos Oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo segundo período de sesiones]. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Ramos Bañobre, J. M., Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Dorta Martínez, M. E., Vidal Pla López, R., Moscoso Portilla, O. M., Hinojo Lucena, F. J., Cáceres Reche, M. P., Trujillo Torres, J. M., Abreu Valdivia, O. y García Rodríguez, J. A. (2023). *Sistema para la gestión de la formación permanente en los directivos educacionales*. Editorial

DYKINSON

(pp.

70-73).

https://www.researchgate.net/publication/368926472_Sistema_para_la_gestion_de_la_formacion_permanente_de_los_directivos_educacionales/link/6400fe6db1704f343f983fe6/download

Salvador-Oliván, J. A. y Fernández-Ruiz, M. J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el ayuntamiento de Zaragoza. *El profesional de la información*, 21(3), 312-318. <http://eprints.rclis.org/17077/1/EPI-312-318.pdf>

Samá Muñoz, D. y Cruz Álvarez, Y. (2018). Calidad de los procesos sustantivos. El proceso de Posgrado en la Universidad Agraria de La Habana. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), 43-61. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/download/990/1235/4745>

Valle, A. (2006). *Dirección, organización e higiene escolar*. I Parte. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

Velázquez Fombellida, N. y Valiente Sandó, P. (2019). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje*. *Revista Conrado*, 15(67), 97-104. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/940/955>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

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



<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/>: pedagogiasociedad@uniss.edu.cu