



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: VIII Número:3 Artículo no.:10 Período: 1ro de mayo al 31 de agosto del 2021.**

**TÍTULO:** Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar.

**AUTORES:**

1. Dr. Michel Enrique Gamboa Graus.
2. Dr. Yurixander Castillo Rojas.
3. Dr. Jorge Félix Parra Rodríguez.

**RESUMEN:** Este artículo trata sobre gestión de información aplicada a la administración escolar; sin embargo, poseer capacidades para la gestión de la información no significa ser competente en esa área; por ello, esta investigación presenta un procedimiento que pone el énfasis en la gestión de información como competencia de la administración escolar. Se encontraron dificultades en el procesamiento, interpretación y contextualización de la información significativa, objetiva y precisa, con manejo inadecuado de las TICs por los directivos tuneros. Esto afectó su almacenamiento, protección, presentación, modificación y distribución. Al mismo tiempo, se vio afectado el proceso de socialización. De forma general, la gestión de información fue uno de los indicadores con mayores dificultades. Para revertir esta situación se elaboró el presente procedimiento.

**PALABRAS CLAVES:** gestión de información; competencia; administración escolar.

**TITLE:** Information management procedure for school administration.

**AUTHORS:**

1. Dr. Michel Enrique Gamboa Graus.
2. Dr. Yurixander Castillo Rojas.
3. Dr. Jorge Félix Parra Rodríguez.

**ABSTRACT:** This article deals with information management applied to educational management. However, having information management skills does not mean being competent in that area. Therefore, this research presents a procedure that emphasizes information management as a management competence for school administration. Difficulties were found in processing, interpretation and contextualization of the significant, objective and precise information with inadequate management of the ICTs by the administrators from Las Tunas province. This affected its storage, protection, presentation, modification, and distribution. At the same time, the socialization process was affected. In general, the information management was one of the indicators with more difficulties. In order to revert this situation, the procedure was elaborated.

**KEY WORDS:** information management; competence; school administration.

**INTRODUCCIÓN.**

Un estudio de los autores más relevantes sobre las competencias, teniendo en cuenta técnicas bibliométricas que se basan en las citas recibidas por sus publicaciones científicas en documentos académicos revela que sus puntos de encuentro se expresan en diversos aspectos ligados a la acción, la experiencia y al contexto socioprofesional (Gamboa y Parra, 2019). En este sentido, resaltan algunos como sistema de habilidades y hábitos, capacidad para la toma de decisiones y la solución de problemas de forma autónoma y flexible, expectativas en torno a la tarea, sistemas de conocimientos, sistema de actitudes y el comportamiento.

A la sazón, poseer capacidades para la gestión de la información no significa ser competente en esa área. La competencia no reside en las capacidades que se tienen, sino en su movilización para resolver problemas. La competencia es capacidad en acción. No es tener sino utilizar. De ahí la necesidad de presentar este procedimiento, de manera que al poner en práctica sus pasos se llegue a ser competente en esta arista esencial de la competencia de administración en Educación.

La competencia para la gestión de información se identifica como comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas al trabajo (Gamboa y Parra, 2019). Se presenta como capacitación, refiriéndose al grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como resultado del aprendizaje, entre otros aspectos que se pueden desarrollar a través de la formación. A tenor con lo anterior, se aplican los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba para actualizar el modelo económico y social. Teniendo en cuenta esta tendencia, se hace corresponder el cumplimiento del lineamiento 272, destinado a "asegurar el más alto grado de informatización que las posibilidades económicas permitan" (Partido Comunista de Cuba, 2017, p.46).

La gestión de la información integra el manejo de las Tecnologías de la Informática y la Comunicaciones (TICs) como rasgo de la competencia, a partir de que el componente tecnológico es una premisa para el diseño e implementación de sistemas de gestión de información. Esta es aquí entendida como el conjunto de políticas y normas relacionadas entre sí que se establecen para el acceso y tratamiento de los recursos de información. Incluye los registros administrativos y los archivos, el soporte tecnológico de los recursos y el público a que se destina. En su evolución, el sistema puede manejar la función de inteligencia corporativa y generar productos de inteligencia (Moreiro, 1998). En tal sentido, "Es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de

conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones” (Peña, 2006, p.8).

La gestión de información, en el ámbito organizacional, se relaciona con la obtención de información sólida, viable, confiable y actualizada que determinará el proceso de toma de decisiones en una organización (González y Gamboa, 2020). En correspondencia, un número significativo de investigaciones considera la necesidad de que directivos y funcionarios de las diferentes estructuras de administración escolares deben poseer una adecuada competencia para gestionar la información al ejercer sus funciones. De hecho, la información se reconoce como uno de los aspectos que más influye en el éxito organizacional (Dávila, Noriega, Maynez, Hernández y Torres, 2017). En esta misma dirección, Vidal, Pujals, Castañeda y Bayarre (2017) plantean que el proceso de toma de decisiones se encuentra influenciado por los procesos de gestión de información y la convergencia tecnológica, por lo que creen necesario proponer una serie de innovaciones requeridas.

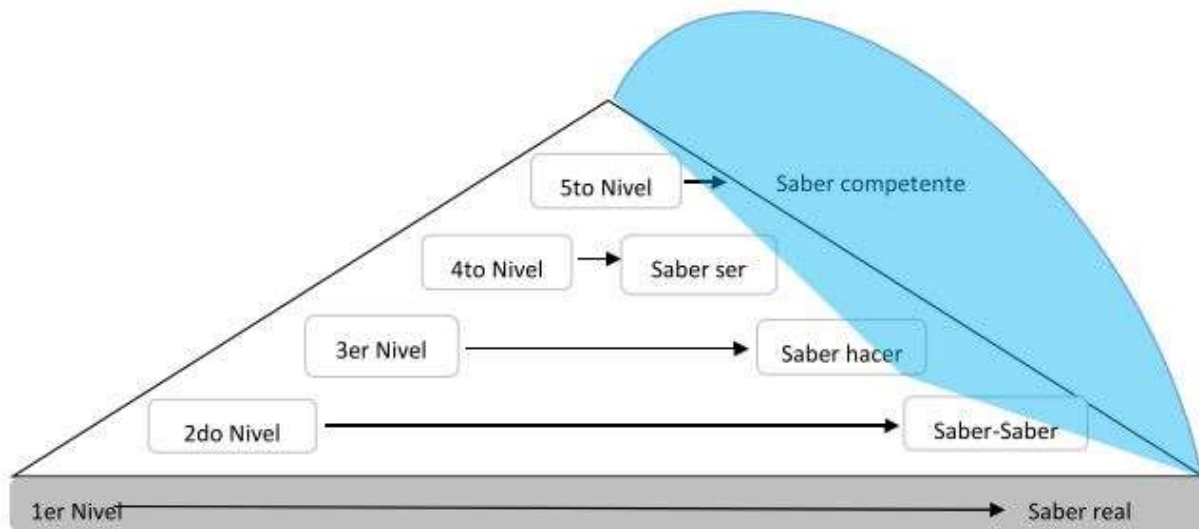
El objetivo fundamental de este artículo está dirigido a diseñar un procedimiento que pone el énfasis en la gestión de información como competencia de administración escolar, que en su instrumentación propicie el desarrollo del proceso de administración escolar en la provincia Las Tunas. En correspondencia, el alcance que se pretende es significativo, pues se instrumentará en el proceso de administración escolar de todas las estructuras de administración en la provincia.

### **Marco teórico.**

Se asume una visión de gestión de información en el procedimiento que se propone, como subcompetencia de la competencia de administración escolar. Esta es una de las competencias instrumentales (Gamboa y Parra, 2019); por tanto, es una perspectiva holística, que la presenta como totalidad, integración, capacidad para el saber, el saber hacer con los recursos intelectuales, saber actuar, saber convivir, saber ser y auto-transformarse con los recursos motivacionales, actitudinales, volitivos y personológicos en función de un comportamiento exitoso y con eficiencia en la vida social,

en el mundo laboral y personal para enfrentar la complejidad y multiplicidad de desafíos que la administración escolar plantea (Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González, 2019).

Este trabajo, entonces, se basa en la teoría de los saberes: saber-saber, saber hacer, que incluye el saber estar (Tejada, 2012) y el saber ser. La propuesta de los saberes se presenta desde un escalonamiento de las competencias (Figura 1). En tal sentido, el saber competente es la cualidad resultante, e integra los demás (Parra, Gamboa y González, 2019).



**Figura 1: Pirámide del escalonamiento de las competencias.**

En consecuencia, se pretenden niveles conformados por elementos estructurales que configuran la personalidad y los sentidos subjetivos y que en su integración funcionan para la obtención de la competencia. Los saberes de cada uno de los niveles de desarrollo conforman una configuración sistémica. Solo en su integración se logra la competencia.

El saber-saber, saber hacer y saber ser incluye la triada cognitivo, afectivo, conductual vinculado a la gestión de información, pero no a los niveles básicos estructurales. Estos se configuran continuamente en el espacio laboral, otorgándole sentidos y significados que regulan y construyen la subjetividad de los individuos en su institución. Un sentido subjetivo organizacional e institucional se configura a la vez que se configura una subjetividad a ese nivel.

El saber real o actual se toma como punto de partida. Se diagnostican los niveles con la finalidad de lograr un nivel ideal de saber competente. Se comienza la pirámide desde su conjunto sustancial en el nivel saber-saber. Este nivel se basa en una relación de procesos cognitivos, en el que el individuo desarrolla necesidades de aprehensión de información, cooperación e interacción. Constituye una apropiación de elementos constitutivos del espacio y el contexto en el que se desenvuelve, incluyendo códigos afectivos.

El saber-saber está relacionado con el acceso a la información en el contexto organizacional e institucional. Esto es relacionado con el puesto de trabajo, la institución, perfiles de trabajo, relaciones interpersonales, códigos de comunicación en ese espacio, formas de proyección estandarizada de dirigentes y dirigidos, leyes formales e informales por las que se rigen y los objetivos de la organización y los de la estructura de administración a la que se pertenece. Este nivel se refiere a poder autogestionar información que permita discernir e identificar las potencialidades o debilidades.

El nivel saber hacer establece una forma materializada de expresión, objetivada desde el comportamiento y la actitud de los procesos e información aprendidas en el saber-saber. Es el desarrollo pragmático de las habilidades obtenidas desde la teoría. Incluye un crecimiento y evolución de las posibles barreras psicológicas, en la medida que debe potenciar fortalezas y habilidades sociales de interrelación, comunicación. Incluye el método como componente dinámico. Es demostrar cómo hacer con las herramientas y estrategias que posee el individuo y hacerlo, con un grado de eficiencia y eficacia propios, en bien del desarrollo de actores y procesos de la educación.

El nivel saber ser se logra partiendo de un crecimiento psicológico. Supone un salto en la transformación de los individuos que permite potenciar o evolucionar los diferentes tipos de inteligencias; personalidades autodesarrolladoras con potencialidades y habilidades para la autogestión y adaptación. Ante todo, supone un autoconocimiento y fortaleza de autoestima, además del entrenamiento de la educación emocional y asertividad. Los individuos transitan por este nivel

una vez sean conscientes de la necesidad de crecimiento de la organización e institución, principalmente los que guían y acompañan los procesos dentro de una institución. En el actuar de estos queda la responsabilidad de llevar a este nivel de saber ser a todos los que le rodean o se deben a su actividad de administración.

Este nivel supone un crecimiento individual, que partiendo de los logros y la apropiación de elementos de escalones anteriores, se configure una personalidad, subjetividad y sentidos subjetivos en correspondencia con las necesidades de la organización e institución a la que pertenece. Es una transformación consciente de recursos personológicos que potencian la existencia de un ser superior adaptable, tolerante, respetuoso de la individualidad, las diferencias, la sociedad y sobre todo eficiente y eficaz para dirigir competentemente.

El nivel saber competente constituye la expresión y proyección personológica como totalidad e integración de sentidos subjetivos en continua reconfiguración. Estos, autogestionados en la vida social, la esfera laboral y personal, regulan la actuación del profesional de la educación sobre la base de su encargo social. Así es posible enfrentar con sentido de reto, flexibilidad, emprendimiento y liderazgo, la complejidad y multiplicidad de desafíos que el mundo actual plantea. Contiene en lo esencial a los saberes precedentes.

Para la elaboración de la tipología se ha realizado una revisión sistemática de las competencias recogidas por distintos autores y organizaciones. En la síntesis realizada, como base del modelo propio, se distinguen tres tipos básicos de competencias que contienen la relación individuo-grupo-organización. Esto es desde las competencias interpersonales, instrumentales y sistémicas.

La competencia para la gestión de información se encuentra entre las competencias instrumentales, que son aquellas que tienen una función de medio o herramienta para obtener un determinado fin. Suponen una combinación de habilidades metodológicas y cognitivas que posibilitan la competencia profesional (Manejo de las TICs, administración de capital humano, administración por proyectos,

innovación, investigación). Pertenecen a un nivel más amplio, del nivel grupal. Incluye procesos que interrelaciona las individualidades y personalidades erigiendo regularidades o procesos estables, aunque no estáticos. Las políticas, la ideología y la cultura que se promueve son de mucho valor en este nivel, pues crea las condiciones para el próximo nivel que asume el clima sociopsicológico, los procesos de cambio, la toma de decisiones, liderazgo educativo, resolución de conflictos.

La adecuada gestión de información da como resultado un aumento significativo de la precisión en la toma de decisiones, que se produce a través de la ampliación de la base de datos de información para analizar y sacar conclusiones. Igualmente, es significativa la viabilidad que ofrece de una amplia labor de análisis y razonamiento. Esto es junto a la aplicación de nuevos métodos de presentación de datos, que permiten comprender mejor los fenómenos, los cambios a lo largo del tiempo y las interrelaciones. Al respecto, Ponjuan (2018) presenta elementos que contribuyeron significativamente a la generación/introducción de los enfoques de gestión de Información en Cuba, a la vez que analiza los aportes más significativos y novedosos desarrollados en el país. Estos presentan la identificación de sus pilares como son la teoría de sistemas, el ciclo de vida de la información, la ecología de la información y la gestión estratégica.

Los beneficios que aporta una buena gestión de información y que garantizan el cambio son indiscutibles. Entre ellos se pueden destacar su contribución a un mayor control de la información, rápida localización de la documentación requerida, homogenización de la documentación institucional, acceso a los productos y servicios de información de valor agregado que puedan apoyar la toma de decisiones, acceso a la información generada por cada una de las unidades organizativas de la institución educativa, control de versiones de los archivos generados dentro de la organización, ahorro de los recursos utilizados para el almacenaje de archivos electrónicos, soluciona los problemas de localización de las fuentes internas y externas, conocimiento por parte de todos los usuarios de todos los recursos disponibles, permite la consulta simultánea e inmediata por miembros de la



organización, mejora la eficiencia en los procesos y aumento de la eficiencia y del nivel de excelencia operativa (Consejo de Estado, 2011).

### **Materiales y métodos.**

Los indicadores del nivel de competencia para la gestión de información que se asumen para este procedimiento, con sus respectivos rasgos de desarrollo según la movilización de sus recursos, son los siguientes (Gamboa y Parra, 2017):

- Selección de la información. Aquí se destacan aspectos esenciales como la significatividad, objetividad y precisión de la información que se gestiona.
- Procesamiento de la información. El punto de mira se dirige a las capacidades en acción de los directivos para interpretar, analizar, resumir y contextualizar.
- Manejo de las TICs. Desde esta perspectiva se valora el almacenamiento, protección, presentación, modificación y distribución de la información).
- Socialización de la información. Este sub-indicador se dirige a la movilización de los directivos para transmitir, compartir e incentivar la información para resolver problemas.
- Retroalimentación. Aquí se valoran las capacidades que los directivos movilizan para la receptividad, comprensión y adecuación de la información.

Las premisas fundamentales son el carácter de sistema de la gestión de información y el carácter contextualizado de la gestión de información. La metodología general es la dialéctica materialista. Se asume su base gnoseológica. Esto es desde el estudio sistemático cualitativo y cuantitativo de los objetos y sujetos sobre la base de los procesos de administración escolar. Gestión de la información con fundamentos científicos. Se revelan las leyes de la dialéctica materialista y las categorías duales esencia y fenómeno, causa y efecto.

El estudio diagnóstico realizado se implementó en todos los niveles educacionales del Ministerio de Educación de Cuba (Preescolar, primaria, secundaria, preuniversitaria, especial, de adultos, técnica y profesional). Se trabajó en todos los tipos de escuelas de estos niveles en la provincia Las Tunas, para lo que además se incluyeron las escuelas pedagógicas, el instituto preuniversitario vocacional de Ciencias Exactas, centros mixtos, e instituciones de las direcciones municipales y la dirección provincial de Educación. Igualmente se trabajó en escuelas de la totalidad de los municipios tuneros (Manatí, Puerto Padre, Jesús Menéndez, Majibacoa, Las Tunas, Jobabo, Colombia y Amancio), a la vez que se atendió el comportamiento de la variable en instituciones provinciales como otro de los niveles territoriales (Gamboa, Castillo y Parra, 2019).

Se garantizó que la muestra tuviera calidad y tamaño apropiados para hacer mínimos los errores de muestreo y fuera representativa para el estudio que se hizo (Gamboa, 2018). Con respecto al tamaño, se utilizó el libro Excel CaTaMu para calcular tamaños de muestras (Gamboa, 2019b, de manera que esta estuvo compuesta por 310 directivos, de los 1522 de la provincia, tamaño que brindó información para un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 5%. Con respecto a la calidad de la distribución de los elementos de la muestra se aplicó el libro Excel MuEstProp (Gamboa, 2019c), de manera que se distribuyeron según un muestreo estratificado proporcional. Así estuvieron representados los niveles educacionales, los tipos de escuelas, cada uno de los niveles territoriales, así como cada uno de los cargos de director de escuela, director de unidad de estudio, subdirector, jefe de ciclo, jefe de grado, así como jefe de departamento, con la distinción además de los que ostentan la categoría de cuadro de dirección o no.

Se utilizó una escala ordinal, pues se trata de una variable cualitativa. Esta se interpretó en una escala tipo Likert (Likert, 1936), muy frecuente al preguntar por opiniones y actitudes. Cada indicador mostró una característica en el proceso y se midió con una escala tipo Likert de 6 puntos de recorrido (0-5) para medir la presencia de la característica.

Para acceder a las fuentes de información y coleccionar los datos necesarios, se usaron el análisis y la síntesis, así como la inducción y la deducción, como procedimientos de varios métodos, técnicas e instrumentos diferentes (Gamboa y Parra, 2019). Estos se aplicaron personalmente por especialistas del proyecto de investigación, haciendo visitas sin intrusión a las instituciones correspondientes, con un enfoque dialéctico materialista. Entre estos destacaron el cuestionario, la encuesta, la entrevista, la observación, reuniones formales e informales, el cronograma, completamiento de frases y estudio de los productos del proceso pedagógico. El usar un mayor número de ellos ayudó a acercarse mejor a la realidad y permitió la necesaria triangulación que previene de errores. Además, así se buscó cumplir con el principio estadístico de no estudiar hechos aislados, así como recoger datos lo más numerosos posible y ocurridos en diferentes momentos.

Igualmente, se buscó que cada indicador se midiera desde diferentes perspectivas, lo que permitió contrastar los resultados. Así se midió la percepción subjetiva que se tiene de los directivos por las personas con las que interactúan, conjuntamente con el estado real percibido por los aplicadores de los métodos, técnicas e instrumentos empleados y su comparación. Al mismo tiempo, para el procesamiento de números tan elevados de datos se utilizó el libro Excel EsComDE (Gamboa, 2019a). La esencia de su empleo radica en sus potencialidades para la formulación de conclusiones válidas y toma de decisiones razonables.

En correspondencia, se manifestaron dificultades en el procesamiento, interpretación y contextualización de la información significativa, objetiva y precisa, con manejo inadecuado de las TICs por los directivos tuneros. Esto afectó su almacenamiento, protección, presentación, modificación y distribución. Al mismo tiempo se vio afectado el proceso de socialización (Gamboa, Castillo y Parra, 2020). De forma general, la gestión de información fue uno de los indicadores con mayores dificultades, junto con la comunicación. De tal forma, los problemas en el proceso de intercambio de información, que expresan las relaciones que establecen los directivos y a partir del

cual se logran influencias, se revelaron como causas de insuficiencias en otros indicadores. Igualmente, se necesita atender con prontitud y tino el conjunto de políticas y normas que se establecen para el acceso y tratamiento de los recursos de información, incluyendo los registros administrativos y los archivos, el soporte tecnológico de los recursos y el público a que se destina. Este escenario se encuentra alejado de las aspiraciones del Sistema Nacional de Educación en Cuba. De hecho, existieron algunos indicadores bien próximos a la categoría de mal; entre ellos, los relacionados con la participación en el intercambio de información entre dirigentes y dirigidos durante el desempeño laboral, y el manejo de las TICs. En consecuencia, se reveló la necesidad perentoria de ofrecer el procedimiento que se presenta a continuación, incluyendo el manejo de las TICs y la socialización como aspectos inherentes a la gestión de información institucional. Se comprobó que, hasta los municipios con mejores resultados en el manejo de las TICs, se encontraron por debajo de los niveles requeridos.

### **Conceptualización del procedimiento.**

El presente procedimiento consiste del seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de la gestión de información de la manera más correcta y exitosa posible. Son pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, para la consecución de este fin. La descripción detallada de cómo se deben llevar a cabo estos pasos son indicaciones ordenadas de ejecución. Esto funciona como un sistema integrador, con la implementación consciente de recursos heurísticos que consideren los niveles de desarrollo de la competencia de administración escolar, a partir de la aplicación de reglas, estrategias y principios heurísticos, enfocados a optimizar la gestión de información desde sus indicadores de medición.

Se potencia así una adecuada selección, procesamiento, socialización y retroalimentación de información significativa, objetiva y precisa, con un conveniente manejo de las TICs. Esto es en función de encontrar relaciones existentes desde patrones interesantes de información útil y novedosa,

para una mejor asignación de recursos y movilización de las capacidades que se tienen para resolver problemas. Se establecen así controles que permitan arribar a conclusiones válidas y obtener indicadores fiables para la toma de decisiones, de manera que esto actúe como guía en la ejecución de actividades docentes, extradocentes y extraescolares.

Entre los rasgos esenciales destacan su composición, dada por el conjunto de elementos que conforman el todo. La organización interna está dada por su estructura y funcionamiento, como sistema abierto que nutre el desarrollo de la competencia de administración escolar. Su estructura es una relación estable, en tanto que el funcionamiento es un proceso dinámico y flexible de gestión. Destaca, igualmente, el carácter específico de la interacción que promueve en la institución, dada por la red de comunicaciones externas que establecen sus componentes. Todos los trabajadores de la institución deberán convertirse en gestores de la información, para que los sistemas de gestión de la información funcionen.

El entramado teórico está conformado por los niveles de desarrollo de la competencia de administración escolar. El desarrollo de la competencia para la gestión de información se hace como proceso que transita por la preparación de las condiciones previas, la selección de los recursos, la determinación del contexto de cooperación, la definición del proceso y la participación de los actores. Estos se constituyen en componentes básicos de la estructura del sistema de procedimientos de la competencia de administración escolar. Estos componentes están mediados por las funciones de familiarización, incorporación electiva, modelación, expresión consciente y comportamiento competente. Además, representan el eje principal sobre el que giran todas las actividades que se llevan a cabo respecto a la gestión de la información en las instituciones educacionales.

### **Gestión de información como proceso dentro de los componentes del sistema de procedimientos de la competencia de administración escolar.**

La gestión de información aquí se propone como un proceso dentro de los componentes del sistema de procedimientos de la competencia de administración escolar. Este se presenta como uno de los procesos clave de la institución educativa, por el valor que añade a la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas en la calidad de los servicios, y porque consume muchos recursos que se deben disponer adecuadamente para conducir a la excelencia de los resultados institucionales, a la vez que simplifica la documentación de los sistemas de gestión en un único procedimiento. En consecuencia, se presenta como una secuencia de pasos dispuesta con la lógica del desarrollo de dicha competencia. Para su explicitación se hace un recorrido por cada uno de los componentes.

### **Preparación de las condiciones previas.**

En este componente se consideran las normas, documentos legales, que complementan o son necesarios en función de la instrumentación del procedimiento para el desarrollo de la gestión de información como competencia de administración escolar. En el caso de las instituciones cubanas, estas se rigen por la resolución número 107/2019 del Ministerio de Educación de la República de Cuba (Ministerio de Educación, 2019c). En esta se resuelven dos apartados esenciales para la gestión de información.

Las áreas de resultados clave, objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del año 2020 de dicho ministerio (Ministerio de Educación, 2019b) se aprueban en el primer apartado de la resolución anterior. Estos están en correspondencia con los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución Cubana, los objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba y los objetivos de desarrollo sostenible Educación 2030.

Las instituciones cuentan así con dos áreas clave, seis objetivos, 24 procesos sustantivos que se deben atender, con 60 indicadores de medida y su respectiva descripción de los resultados esperados, así como los criterios para valorar el nivel de ejecución de cada uno de los indicadores y otorgar las categorías Mal (M), Regular (R), Bien (B) y Muy Bien (MB). Un ejemplo se puede apreciar en la tabla 1. En el segundo apartado de la propia resolución se deja claro que esto puede ser modificado en parte o totalmente, derivado de las experiencias adquiridas en su aplicación.

**Tabla 1: Ejemplo de procesamiento de información con resolución 107/2019.**

**I. PROCESO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL**  
1. Perfeccionar el sistema de dirección del Ministerio de Educación

Líneas de la política económica y social del Partido y la Revolución	Objetivos de trabajo del PCC	Objetivos de Desarrollo Sostenible Educación 2030	No.	Procesos sustantivos e indicadores de medida	Resultados esperados			
					M	R	B	MB
<p>02. La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación [...].</p> <p>269. Consolidar y perfeccionar el sistema de Planificación de Objetivos y Actividades del Gobierno.</p> <p>272. Avanzar en la creación del Sistema de Información del Gobierno, asegurar el más alto grado de información que las posibilidades económicas permitan.</p>	<p>11. Perfeccionar el sistema de planificación del trabajo [...].</p> <p>77. Incentivar en el estilo de dirección de los cuadros mayor agilidad y creatividad en la toma de decisiones [...].</p>	<p><b>Meta 4.5</b> De aquí a 2030 asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza [...].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procurar que se utilicen múltiples fuentes de datos e información, en especial los sistemas de información sobre la gestión de la educación, [...] poner a disposición de los encargados de la toma de decisiones para que la utilicen en su labor.</li> <li>[...] utilizar los datos para crear una base informativa que fundamente la formulación de programas y políticas.</li> </ul>	1.1	Perfeccionamiento del proceso de planificación e información				
			1.1.1	Cumplimiento con calidad de la planificación de objetivos y actividades en el sistema educacional.	Guía No.1			
			1.1.2	Pertinencia y calidad de la información.	Guía No. 2			
<p>270. Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno [...].</p>	<p>74. Exigir que los cuadros se promuevan desde la base, [...].</p> <p>75. Lograr un incremento progresivo y sostenido en la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a los cargos de dirección, [...].</p> <p>78. Asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros [...].</p> <p>81. Perfeccionar la atención y el control [...] a la aplicación de la política de cuadros [...].</p>	<p><b>Meta 4.c</b> De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados [...].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la dirección de las escuelas a fin de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.</li> </ul>	1.2	Perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y reservas				
			1.2.1	Porcentaje de estabilidad de los directores de las instituciones educacionales, sin contar las promociones, misiones, rotaciones, jubilaciones y fallecimientos.	00,00 % 93,99 %	94,00 % 96,59 %	96,60 % 98,00 %	98,01 % o más
			1.2.2	Porcentaje del total de cuadros promovidos, que proceden de las reservas y se desempeñaban como segundos y/o sustitutos legales del cargo.	00,00 % 95,99 %	98,00 % 98,49 %	98,50 % 98,99 %	99,00 % o más

Esto tiene un impacto apreciable en la dinámica de mejora del proceso de gestión de información en las instituciones educativas. Se puede distinguir la necesidad de dos fases bien determinadas. La primera dirigida a la estabilización y la segunda a la mejora del proceso. El procedimiento que aquí se propone concibe el tránsito por ambas. La estabilización busca normalizar el proceso de forma que

se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. No obstante, el procedimiento también apunta a facilitar la mejora continua desde una gestión del cambio, lo que persigue reducir los márgenes de variabilidad del proceso y mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

La propia resolución 107/2019 presenta las metodologías para evaluar las guías (Tabla 2 y tabla 3) de los objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación durante el curso escolar 2019-2020 (Ministerio de Educación, 2019a); sin embargo, como proceso de mejora continua, queda abierta la posibilidad de gestionar información desde varias aristas no atendidas en las guías ofrecidas. Una de ellas se revela desde el hecho de no contar con un recurso tecnológico que automatice el procesamiento de los datos relacionados con la aplicación de dichas guías, lo que podría optimizarse y resultar de mejor provecho.

**Tabla 2: Ejemplo de las guías para evaluar los indicadores de medida del Ministerio de Educación.**

GUÍA No. 1  
PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO CON CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES EN EL SISTEMA EDUCACIONAL  
(Indicador 1.1.1)

No.	ASPECTOS A EVALUAR CUALITATIVAMENTE	MARCAR CON X			
		M	R	B	MB
1	La planificación se corresponde con los objetivos que expresan las prioridades de la institución y posibilita lograr el cumplimiento de sus funciones.				
2	La planificación revela la coordinación y aseguramiento de actividades diseñadas, y responden a los objetivos y procesos sustantivos.				
3	El análisis cualitativo del cumplimiento del plan de actividades es una consecuencia de la evaluación de la efectividad del trabajo y repercute en su proyección.				
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>					
<b>CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN GENERAL DEL INDICADOR</b>					
M:	Con dos aspectos evaluados de M.				
R:	Con un aspecto evaluado de M.				
B:	Hasta un aspecto evaluado de R y ninguno de M.				
MB:	Hasta un aspecto evaluado de B y el resto de MB.				



**Tabla 3: Ejemplo de las metodologías para evaluar las guías del Ministerio de Educación**

1. La planificación se corresponde con los objetivos que expresan las prioridades de la institución y posibilita lograr el cumplimiento de las funciones.

<b>MB</b>	Si la planificación se hace a partir de la determinación de las metas, caracteriza las prioridades y apunta con precisión a las funciones.
<b>B</b>	Si la planificación se hace a partir de la determinación de las metas, sin una adecuada caracterización de las prioridades y se precisa cumplimiento de casi todas las funciones.
<b>R</b>	Si la planificación no tiene en cuenta en su totalidad la determinación de las metas, sin una adecuada caracterización de las prioridades y se precisa el cumplimiento de algunas de las funciones.
<b>M</b>	Es suficiente que la planificación no se corresponda con la determinación de las metas-objetivos, para la categoría de M, pero puede no tener total correspondencia y si no realiza una adecuada caracterización de las prioridades, sin precisión en el cumplimiento de las funciones, también es M.

2. La planificación revela la coordinación y aseguramiento de actividades diseñadas y responden a los objetivos y procesos sustantivos.

<b>MB</b>	Si existe una correcta coordinación y se precisan los aseguramientos, dándole seguimiento a los objetivos y procesos sustantivos.
<b>B</b>	Cuando existe coordinación para la mayoría de los aseguramientos, precisando el seguimiento de casi todos los objetivos y procesos sustantivos.
<b>R</b>	Cuando la coordinación de los aseguramientos no es clara para dar seguimiento a los objetivos y procesos sustantivos.
<b>M</b>	Cuando es nula la coordinación de los aseguramientos para dar seguimiento a los objetivos y procesos sustantivos.

3. El análisis cualitativo del cumplimiento del plan de actividades es una consecuencia de la evaluación de la efectividad del trabajo y repercute en su proyección.

<b>MB</b>	Cuando los análisis que se realizan en los informes de cumplimiento del plan de trabajo y las valoraciones realizadas en las reuniones de efectividad , promueven y profundizan en la determinación de aquellos aspectos logrados y no logrados, haciendo una correspondencia con la proyección a corto, mediano y largo plazo.
<b>B</b>	Cuando los análisis que se realizan en los informes de cumplimiento del plan de trabajo y las valoraciones realizadas en las reuniones de efectividad promueven, con poca profundidad la determinación de aquellos aspectos logrados y no logrados, existiendo alguna correspondencia con la proyección a corto, mediano y largo plazo.
<b>R</b>	Cuando los análisis que se realizan en los informes de cumplimiento del plan de trabajo y las valoraciones realizadas en las reuniones de efectividad no es clara y no es evidente la determinación de aquellos aspectos logrados y no logrados, la correspondencia con la proyección a corto, mediano y largo plazo, le falta rigor.
<b>M</b>	Cuando no existe análisis en los informes de cumplimiento del plan de trabajo y las valoraciones realizadas en las reuniones de efectividad no promueven ni profundizan en la determinación de aquellos aspectos logrados y no logrados, por lo tanto ,no existe una correspondencia con la proyección a corto, mediano y largo plazo.

### Selección de los recursos.

Las responsabilidades de los distintos actores contemplados en el procedimiento estarán en correspondencia con las funciones de cada uno de sus cargos: director de escuela, director de unidad de estudio, subdirector, jefe de ciclo, jefe de grado, así como jefe de departamento y demás directivos en las instituciones según los procesos que dirijan. Se gestiona información de procesos que no solo se refieren a la docencia, sino que están vinculados al contexto institucional y su pertinencia integral, la formación y desarrollo de los recursos humanos, la labor educativa y de formación, la investigación, la infraestructura, el impacto social, la calidad de los servicios, de la labor comunitaria, por solo citar algunos ejemplos.

Esto está más ligado a la familiarización como función que cumple el procedimiento en la práctica directiva. Aquí es esencial establecer: recursos intelectuales, potenciados por la tecnología; recursos procedimentales; recursos logísticos; la planificación del tiempo. Igualmente, es importante dejar claro el cronograma de trabajo, incluida la capacitación de los recursos humanos y las vías por emplear, incluido cursos online. Además, aquí se prevé las fuentes de consultas y el instrumental científico a utilizar; por lo demás, se debe calcular el presupuesto o parte de este por utilizar en lo adelante.

### **Determinación del contexto de cooperación.**

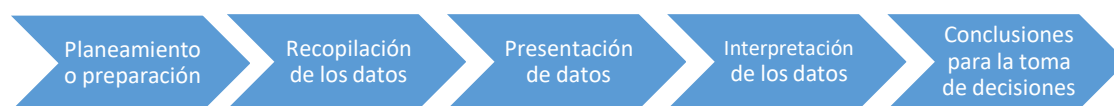
Con respecto a la determinación del contexto de cooperación, es de destacar las relaciones de subordinación, coordinación y cooperación que establecerán los participantes implicados. Al respecto, es necesario atender los posibles conflictos que puedan aparecer, junto con el modo de enfrentarlos y superarlos, así como las posibles barreras de la comunicación, ya sean semánticas, psicológicas, fisiológicas, físicas o administrativas.

En tal sentido, en el diagnóstico del saber real (Gamboa, Castillo y Parra, 2020) se detectó que regularmente los directivos tendieron a desconocer el modo en que las emociones favorecen o afectan las acciones y no utilizaron los valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Se pudo verificar que en ocasiones no eran conscientes para regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional. De la misma forma, se resintió el reconocimiento del otro desde los sentidos subjetivos y la escucha atenta. Esto se evidenció en el nivel de conocimientos del otro, la información por utilizar y el tipo de reglas empleadas en la comunicación, con un cierre incongruente del ciclo de las relaciones interpersonales una vez agotado el tema o situación de comunicación, con una actitud evasiva y de rechazo, sin disposición al diálogo asertivo y ocasionalmente irrespeto a las ideas y criterios del otro, sin receptividad a los señalamientos

de los sujetos en la esfera laboral. Se revela la necesidad de fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.

### **Definición del proceso.**

En este componente se describe la sucesión ordenada de actos procesales a través de los cuales el proceso se lleva a cabo en el tiempo. Se refiere a la manifestación externa y formal del proceso. En tal sentido, la gestión de información se implementa como proceso que transita por cinco pasos (Figura 2), con su respectiva descripción detallada del cómo se han de ejecutar esos pasos.



**Figura 2: Secuencia de pasos para la gestión de información.**

### **Descripción detallada de los pasos para la gestión de la información.**

Una descripción detallada de cómo se han de ejecutar los pasos establecidos para llevar a cabo la gestión de la información se presenta a continuación.

**Paso 1:** Planeamiento o preparación. En este paso se analizan las fuentes de información necesarias para una adecuada captación y se prepara al personal involucrado en las instituciones.

- Establecimiento de los indicadores de calidad por informar según los procesos institucionales. Es necesario investigar las oportunidades de simplificación y mejora, si bien no se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia, son necesarios indicadores que permitan revisar su eficacia y eficiencia, al menos para los procesos clave y estratégicos. Esta indicación está directamente vinculada a la selección de la información como sub-indicador de competencia de administración escolar. Esto influye en aspectos esenciales como la significatividad, objetividad y precisión de la información que se gestiona. Aquí se busca lograr una actuación uniforme en la gestión de la información, que garantice un proceso eficaz, sistemático y seguro en la creación y control de

información institucional. Así se relaciona conocimiento, difusión y control de los procesos y el flujo de información, que entra y sale de cada uno de ellos.

- Elaboración de procedimiento para registrar los documentos que se reciben por diferentes vías, usando un adecuado método de clasificación.
- Conversatorio con la fuerza laboral existente, en función de concienciar a los involucrados en el proceso de gestión de la información en la institución. Esto es a partir de explicar a los subordinados la seriedad de la actividad, y declarar la necesidad de que realicen el proceso de captación de los datos con toda la responsabilidad posible, analizando los errores cometidos y el modo de erradicarlos. Al respecto, la importancia de que los recursos humanos se encuentren sensibilizados y capacitados para la gestión de la información es ampliamente reconocida.
- Capacitación a los subordinados, en función de familiarizarlos con la gestión de la información y el desarrollo de la TICs. Esto es a partir de planificar actividades para que se familiaricen con los sistemas de aplicación de recogida de datos, y lo identifiquen como una herramienta para sus propios análisis. Esto incide en la capitalización de los recursos humanos. Esta indicación está directamente vinculada a saber-saber, de manera que está relacionada con el acceso a la información en el contexto organizacional e institucional.
- Visitas de supervisión a las diferentes áreas de la institución, en función de fortalecer el vínculo formal con las fechas de entrega de la información y explicar la metodología existente.
- Análisis documental en las áreas de la institución, revisando entre otras cosas sus registros primarios. Igualmente, se puede analizar el estado de cumplimiento en la entrega de la información.
- Organización de encuentros con el personal encargado de realizar las informaciones en las áreas, para enfrentar la posible fluctuación del personal.

- Desarrollo de aplicaciones informáticas que permitan actualizar la información que se va a gestionar, en función de optimizar la gestión de la información con el manejo de las TICs. Esto incide en la transformación de la estructura informacional vigente, mejorando la disponibilidad de herramientas y plataformas tecnológicas, de manera que satisfagan las necesidades requeridas para la gestión de la información y las innovaciones requeridas para facilitar el proceso de dirección en las organizaciones. El sistema de gestión de la información debe propender a la identificación y puesta en marcha de innovaciones que optimicen la administración.
- Creación de un sistema de asesoría a las áreas para lograr mayor compromiso y responsabilidad en la gestión de la información.

**Paso 2:** Recopilación de los datos. Este paso estará dirigido a perfeccionar el intercambio directo con las fuentes de información.

- Despacho con cada responsable de área de la institución para la captación y revisión de la información, en función de erradicar problemas que surgen en el momento de captar la información. Todos los trabajadores de la institución deberán convertirse en gestores de la información, para que los sistemas de gestión de la información funcionen.
- Diseño, implementación y administración de una intranet. La gestión de información debe garantizar el acceso oportuno a la información institucional a quienes están autorizados.
- Revisión de la información, con rigor científico, en función de efectuar un intercambio con los responsables de área de la institución que presenten problemas, con el fin de erradicar errores. Esto debe estar sujeto a controles periódicos, para que exista correspondencia entre lo existente y lo registrado.

**Paso 3:** Organización y presentación de datos. En este paso se contribuirá a la organización y clasificación de la información de modo que se facilite su procesamiento.

- Organización y clasificación individual de la información captada, en función de superar las omisiones y desechar las respuestas no significativas o erróneas. Esto es desde una evaluación crítica, corrección, análisis de inconsistencias y ajuste de los datos. La información debe ser planeada, valorada, clasificada y organizada de manera uniforme, acorde con los procesos institucionales.
- Familiarización de los representantes de las áreas de la institución con el programa informático que se utiliza para la gestión de la información, en función de que cada uno de ellos conozca las potencialidades que tiene de encontrar patrones interesantes de información útil y novedosa. Esta indicación está directamente vinculada al manejo de las TICs como sub-indicador de competencia de administración escolar. Esto influye en las capacidades que los directivos movilizan para el almacenamiento, protección, presentación, modificación y distribución de la información.
- Realización de seminarios con los representantes de las áreas de la institución para que profundicen en los recursos disponibles en la gestión de la información, en función de encontrar relaciones existentes. Esta indicación está directamente vinculada al saber hacer desde el comportamiento y la actitud de los procesos e información aprendidas en el saber-saber.

**Paso 4:** Análisis, síntesis e interpretación de los datos. En este paso se aplican los argumentos matemáticos y teóricos de la Estadística. A través de métodos estadísticos se calculan indicadores y medidas de resumen, como elementos de referencias para la descripción, análisis e interpretación del comportamiento de los datos, hacer inferencias válidas y obtener información de las áreas de la institución que informan.

- Creación de una comisión de gestión de la información que atienda y apoye el trabajo en las áreas desde esta perspectiva, en función de lograr una revisión exhaustiva de la información. Se persigue así la clasificación de expertos, sobre todo en las áreas de resultados claves. La gestión de la información institucional debe tener un marco de gobierno en el cual se defina tanto el

direccionamiento estratégico como las instancias y responsabilidades en el uso y gestión de la información. Esta indicación está directamente vinculada al procesamiento de la información como sub-indicador de competencia de administración escolar. Esto influye en la movilización de los recursos como capacidades en acción de los directivos para interpretar, analizar, resumir y contextualizar.

- Socialización de la información captada para su análisis e interpretación, a partir de reuniones de trabajo, en función de realizar interpretaciones con los resultados que arrojan las informaciones captadas. Esta indicación está directamente vinculada al saber ser, partiendo del crecimiento personalógico, que supone un salto en la transformación de los individuos, con potencialidades y habilidades para la autogestión y adaptación. El verdadero valor de la gestión de información está en las personas, en la posibilidad de compartir las ideas y las visiones que no están documentadas.

**Paso 5:** Formulación de conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones. En este paso se persigue elaborar un resumen de los aspectos sustantivos, que luego se efectuarán en forma de conclusiones y sugerencias orientadoras en la toma de decisiones y sugerencias con el propósito de ofrecer información actualizada, oportuna y novedosa.

- Elaboración de un informe que incluya conclusiones estadísticas, que incluya sugerencias de recomendaciones estadísticas para impulsar el desarrollo institucional. El cual presente el comportamiento de los datos. Esta indicación está directamente vinculada a la socialización de la información como sub-indicador de competencia de administración escolar. Esto influye en la movilización de los directivos para transmitir, compartir e incentivar la información para resolver problemas. Estos informes deben estar estandarizados, para que circulen de forma homogénea y la cultura de calidad se vaya incorporando al funcionamiento de la institución.
- Participación de representante de gestión de la información en los Consejos de Dirección de la institución, en función de nutrir a los directivos de experiencias con respecto a los análisis que allí

se llevan a cabo, de manera que permita una mejor asignación de recursos. Esta indicación está directamente vinculada a la retroalimentación como sub-indicador de competencia de administración escolar. Esto influye en las capacidades que los directivos movilizan para la receptividad, comprensión y adecuación de la información

- Establecimiento de controles para arribar a conclusiones válidas, obteniendo indicadores fiables para la toma de decisiones, en función de asegurar que actúen como guía en la ejecución de actividades docentes, extradocentes y extraescolares. Esta indicación está directamente vinculada al saber competente, en función de regular la actuación del profesional de la educación sobre la base de su encargo social.
- Incorporación de mecanismos y procedimientos de seguridad que garanticen la protección de la información y la adecuada gestión de riesgos.
- Promoción del quehacer de la institución en Internet en los portales existentes, a través de una página web dentro de algún sitio del portal, hospedaje de un sitio o adquisición de un dominio propio.

### **Participación de los actores.**

La verdadera participación es la que se da en la toma de decisiones, con este procedimiento, es lo fundamental por destacar. Esta, siguiendo los pasos y la descripción detallada que se ofrece para llevarlos a cabo, se hace más solidaria, comprometida y, en definitiva, más humana. En este sentido, tal participación se sustenta en que se trata del derecho de las personas y colectivos a poder intervenir en aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide (o puede incidir) sobre su destino personal y educativo. En correspondencia, con este procedimiento, no se participa en abstracto, sino en algo y para algo que tiene que ver con los intereses y/o valores de la persona implicada en el acto de participación.



Por supuesto, para que este procedimiento funcione adecuadamente, se requiere una serie de condiciones. Al respecto, es necesario que las personas potencialmente implicadas decidan participar. Se trata de que dejen de ser objeto de decisiones tomadas por otros para transformarse en sujetos y protagonistas del proceso. Igualmente, es necesario que haya una voluntad institucional que favorezca este tipo de procesos, que ha de materializarse creando canales y ámbitos de participación institucionalizadas y sus correspondientes mecanismos. Al mismo tiempo, se debe crear un clima en el que los involucrados estén deseosos de desarrollar iniciativas y acciones innovadoras con respecto a la práctica educativa. De la misma manera, es necesario propiciar instrumentos técnicos/operativos con el propósito de que los directivos sepan cómo participar y realizar tareas que supone su participación, que conozcan técnicas y procedimientos para saber hacer.

De manera general, es esencial la vinculación de todos, con la intención de conseguir propósitos comunes que beneficien a la institución. La integración implica la intervención e interrelación de los actores en el proceso de cambio de la realidad educativa, que genere el compromiso en la toma de decisiones. Esto requiere de un involucramiento consciente, a partir de la intervención e inclusión directa en las decisiones y acciones que se ejecutan en el ámbito educativo. Se requiere la posibilidad real de asumir el compromiso de trabajar de manera coherente con las finalidades que se quieren perseguir. Lógicamente, esto precisa de colaboración, desde la disposición para ayudar en la planificación y ejecución de planes y proyectos educativos, así como la posibilidad de exponer las ideas y opiniones propias en un clima de respeto.

Este procedimiento lleva a concebir la participación como integración, involucramiento, colaboración y opinión. Igualmente, se busca hacer prevalecer la flexibilidad por encima de la rigidez, la tolerancia y el respeto por encima de esquemas estereotipados. Se persigue dar cabida al consenso, la discusión, la polémica y la divergencia de opiniones y puntos de vista, con respeto y atención. Así, se pide criticar sin violar el espacio personal y la integridad física y psicológica del otro. Se aspira a establecer

vínculos afectivos y relaciones de ayuda desde lo que no se está percibiendo en un clima de respeto, comprensión y ética.

## **CONCLUSIONES.**

Se presenta un procedimiento que pone el énfasis en la gestión de información como subcompetencia, que en su instrumentación propicia el desarrollo del proceso de administración escolar en Las Tunas. Además, se propone como un proceso dentro de los componentes del sistema de procedimientos de la competencia de administración escolar. Este se presenta como uno de los procesos clave de la institución educativa, si bien resulta igualmente estratégico de cara al cambio institucional.

Las implicaciones prácticas del procedimiento dejar ver su relevancia, a partir de la aportación que hace para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero y para la administración educativa. Su esencia consiste del seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de la gestión de información de la manera más correcta y exitosa posible en el proceso de administración escolar de todas las estructuras de administración en la provincia.

La investigación realizada para proponer el procedimiento reveló que las principales limitaciones se centraron en el manejo de las TICs que este genera. El hecho de no contar con un recurso tecnológico que automatice el procesamiento de los datos relacionados con las áreas de resultados clave, objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación se reconoce como punto débil que podría haber resultado de mejor provecho. Esto identificó una arista necesaria para futuras investigaciones en línea con los hallazgos realizados en esta.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Consejo de Estado. (2011). Decreto-Ley No.281/2011. Del Sistema de Información del Gobierno. (GOE No. 10 de 23-2-2011, p.29-33).

2. Dávila, F., Noriega, S., Máñez, A. I., Hernández, A. y Torres, V. (2017). Modelo de factores críticos del éxito para el despliegue de programas de filosofía organizacional. *Nova scientia*, 9(18), 459-485.
3. Gamboa, M.E. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2).
4. Gamboa, M.E. (2019a). Libro Excel EsComDE como recurso para medir la Competencia de Dirección en Educación. *Boletín Redipe*, 8(3), 149-184.
5. Gamboa, M.E. (2019b). Libro Excel para calcular el tamaño de muestra (CaTaMu). Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/3906>
6. Gamboa, M.E. (2019c). Libro Excel para muestreo estratificado proporcional (MuEstProp). Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/3941>
7. Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(3).
8. Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2020). Medición de la Competencia de Dirección en Educación. El ejemplo de Las Tunas. *Mundo Fesc*, 10(s1), 145-155.
9. Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2019). Recursos para investigar sobre Competencia de Dirección en Educación. Ejemplos de buenas prácticas en su aplicación. *OmniScriptum Publishing Group*, Mauritius: Editorial Académica Española.
10. Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2017). Diseño de una escala para medir la competencia de dirección en Educación. En E. Santiesteban y J. C. Arboleda (Eds.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (1), (pp. 542-552). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun-Redipe.

11. González, M. y Gamboa, M.E. (2020). Sistema de acciones para captar información en Oficina Nacional de Estadística e Información del municipio Manatí. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(2), 168-192.
12. Likert, R. (1936). A method for measuring the sales influence of a radio program. *Journal of Applied Psychology*, 20(2), 175-182.
13. Ministerio de Educación. (2019a). Metodologías para evaluar las guías de los objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación durante el curso 2019-2020. <https://drive.google.com/file/d/1t53PYofCYwctHnaTj3x3BHQTdNvHrUWK/view?usp=sharing>
14. Ministerio de Educación. (2019b). Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación durante el curso 2019-2020. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/1FyZKQOvzig7aFr9sia4YLiK\\_KkUmsN5I/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1FyZKQOvzig7aFr9sia4YLiK_KkUmsN5I/view?usp=sharing)
15. Ministerio de Educación. (2019c). Resolución No. 107/2019. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/1Wcc2EIDGflyBWH45esrS2f4BTK2\\_rKnM/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Wcc2EIDGflyBWH45esrS2f4BTK2_rKnM/view?usp=sharing)
16. Moreiro, J.A. (1998). *Introducción al estudio de la información y la documentación*. Medellín.
17. Parra, J.F., Gamboa, M.E. y González, M. (2019). *Competencia de dirección en educación. Aproximación teórica y realidad*. OmniScriptum Publishing Group, Moldova: Editorial Académica Española.
18. Parra, J.F., Gamboa, M.E., Miguel, J., Santiesteban, Y. y González, M. (2019). *La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI*. Grupo Editorial de la Universidad de Las Tunas, Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
19. Partido Comunista de Cuba (2017). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021*. La Habana.

20. Peña, A. (2006). Tecnologías de la Información: su alineamiento al negocio de las organizaciones. Instituto Politécnico Nacional. México.
21. Ponjuan, G. (2018). La información y el conocimiento como recursos organizacionales en Cuba: algunos aportes sobre este proceso desde la academia. Bibliotecas. Anales de Investigación; 14(1), 73-81.
22. Tejada, J. (2012). La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales en escenarios complementarios de educación superior: marco y estrategia. Educación XX1, 15(2).
23. Vidal, M.J., Pujals, N. I., Castañeda, I. E., y Bayarre, H. D. (2017). Propuestas de innovación para la gestión de información y el conocimiento en salud. Revista Cubana de Salud Pública, 43, 562-583.

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. Michel Enrique Gamboa Graus. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Licenciado en Educación. Profesor Titular del Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [michelgamboagraus@gmail.com](mailto:michelgamboagraus@gmail.com)
2. Yurixander Castillo Rojas. Doctor en Ciencias Pedagógicas, Máster en Ciencias de la Educación y Licenciado en Educación. Administrativo de la Dirección Provincial de Educación en Las Tunas. Cuba. E-mail: [yurixander@dpe.lt.rimed.cu](mailto:yurixander@dpe.lt.rimed.cu)
3. Jorge Félix Parra Rodríguez. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Máster en Educación. Profesor Titular del Departamento de Pedagogía-Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [jorgepr@ult.edu.cu](mailto:jorgepr@ult.edu.cu)

**RECIBIDO:** 10 de marzo del 2021.

**APROBADO:** 28 de marzo del 2021.