



*Aseorías 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: ATI120618V12

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

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

**Año: IX**

**Número: 1**

**Artículo no.:23**

**Período: Septiembre, 2021**

**TÍTULO:** Preparación a los directores de centros educativos para el trabajo en red y el desarrollo local.

**AUTORES:**

1. Máster. Yosbel Lima Alfonso.
2. Dr. Viviana Hernández Fernández.
3. Máster. Mairelys de la Caridad Torres Falcón.
4. Dr. Carlos Martínez Mollineda.

**RESUMEN:** La responsabilidad asignada a la educación para cumplir sus objetivos sociales requiere perfeccionar la preparación de los directores escolares. En la práctica escolar existen debilidades en la dirección del proceso de preparación de estos directivos para el trabajo en red y aporte al desarrollo local. Esta investigación tiene como objetivo proponer una estrategia de preparación de los directores de instituciones educativas de Santa Clara para el trabajo en red que contribuya a elevar la calidad de la educación, en función del desarrollo local. Se emplean métodos empíricos como el análisis de documentos, la observación y la entrevista. En las conclusiones se plantea que la estrategia elaborada se corresponde con el diagnóstico realizado y los especialistas consideran factible su aplicación.

**PALABRAS CLAVES:** preparación, trabajo en red, desarrollo local.

**TITLE:** Training the directors of educational centers for networking and local development.

**AUTHORS:**

1. Master. Yosbel Lima Alfonso.
2. PhD. Viviana Emérida Hernández Fernández.
3. Master. Mairelys de la Caridad Torres Falcón.
4. PhD. Carlos Martínez Mollineda.

**ABSTRACT:** The responsibility assigned to education to fulfill its social objectives requires perfecting the preparation of school directors. In school practice there are weaknesses in directing the process of preparing these managers for networking and contributing to local development. This research aims to propose a strategy for preparing the directors of educational institutions in Santa Clara for networking that contributes to raising the quality of education, based on local development. Empirical methods such as document analysis, observation and interview are used. The conclusions suggest that the strategy developed corresponds to the diagnosis made and the specialists consider its application feasible.

**KEY WORDS:** training, networking, local development.

**INTRODUCCIÓN.**

Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social (Delors, 1996). Los retos, complejidad y naturaleza de los problemas educacionales exigen que se busquen soluciones con enfoques más integrales, donde se implique a toda la comunidad educativa y se adopten decisiones que den respuestas a las demandas cada día más creciente de la sociedad.

Se trata de provocar las transformaciones en las instituciones educativas, y en general, en la sociedad.

Para lograrlo, se requiere de directores que estén preparados para asumir tan altos desafíos, que

demuestren sus competencias en el desempeño profesional y que la avalen los resultados en la calidad de la educación en su comunidad educativa.

**Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. La Habana, 4 de abril de 2010, Año 52 de la Revolución.**

Aunque el tema genera intensos debates sobre el significado actual de la educación, y en particular el de los directores, su papel en Cuba se ha ratificado por la dirección del país, en la clausura del 9no Congreso de la Unión de Jóvenes Comunista (UJC), donde se expresa de manera explícita la responsabilidad asignada a la educación para el logro de los objetivos sociales previstos; se hace un llamado al perfeccionamiento constante de la preparación y superación de los directores como una prioridad impostergable (Castro R. , 2010). Si bien es cierto, que se dedican cuantiosos esfuerzos y recursos en este sentido, estudios realizados revelan que todavía no se logran los resultados deseados en la dirección de este proceso (Valiente, 2004); (Juárez, 2011); (Bañobre, 2015); (Torres, Reyes, & Rodríguez, 2017); (Martínez, Hernández, & Torres, 2017).

Hoy, cuando el contexto histórico y social cubano reclama que los directivos, y en particular, los directores de centros educativos tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para contribuir al perfeccionamiento de la sociedad, que impliquen a los colectivos que dirigen en la toma de decisiones para lograr eficiencia, eficacia y efectividad y aportar al desarrollo social y local, no siempre se corresponden los resultados en el desempeño con las acciones de preparación que reciben. Las investigaciones realizadas acerca de la superación y preparación de los directivos enfatizan la necesidad de concebirlas como procesos dinámicos y permanentes que deben corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad. Se entiende como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, orientado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño

y los resultados de la organización (Valiente S. , 2002). Se concuerda con (Torres, Hernández, Martínez, & Soto, 2020), cuando expresan que la superación constituye un proceso significativo en los momentos de cambio y transformación en el modelo económico cubano, donde el papel de los directivos se enaltece como máximos responsables de impulsar el desarrollo de las organizaciones y contribuir al desarrollo económico y social del territorio.

Es importante destacar, que en la medida que los directores de escuela estén mejor preparados, estarán en condiciones de contribuir al desarrollo profesional de su colectivo pedagógico. A decir de (Betto, 2015), los directivos requieren dirigir la superación del personal con el cual trabajan, mediante un proceso de enseñanza aprendizaje en tres tiempos: el estratégico (más largo); el tiempo de las coyunturas (más inmediato y factible de cambiar a mediano plazo); y el tiempo de lo cotidiano; dirigido esencialmente a dar respuesta a las exigencias del desarrollo social y local.

De ahí, que las Direcciones Municipales de Educación, encabezadas por los Directores Municipales, tengan la responsabilidad de la preparación de los directores de centros educativos, para que alcancen una sólida preparación técnica y profesional, demuestren con su ejemplo personal un actuar consecuente con el momento histórico, y la aplicación de técnicas novedosas de gestión y dirección. En función de ello, y en correspondencia con las prioridades del sector educacional, debe promoverse el debate, intercambio y socialización para generalizar las mejores prácticas derivadas de la implementación del trabajo del III Perfeccionamiento Nacional de la Educación en Cuba, lo que impone continuar perfeccionando la preparación de los directores de centros que en particular en Santa Clara se ha identificado para el trabajo en red con su impacto en el desarrollo local.

A pesar del esfuerzo realizado para desarrollar de manera acertada la preparación de los directivos, la práctica pedagógica revela que existen debilidades en este sentido. Mediante el intercambio directo con directivos en sesiones de trabajo, a partir del sistema de influencias educativas, visitas y despachos, se aprecia que los directores no han alcanzado los conocimientos y habilidades necesarias

para implementar el trabajo en Red y que este impacte con efectividad en el desarrollo local, donde se integren todos los agentes y agencias que de una manera u otra influyan en la educación de los niños, adolescentes y jóvenes.

Los elementos antes expuestos caracterizan la situación problémica de la investigación: Existen debilidades en la preparación de los directores de centro del municipio de Santa Clara para implementar el trabajo en Red, en función del desarrollo local.

A partir de lo antes expuesto, se plantea como problema a investigar: ¿Cómo preparar a los directores de centro del municipio de Santa Clara para el trabajo en Red, que contribuya a elevar la calidad de la educación, en función del desarrollo local?

Para dar respuesta al problema científico planteado, se determina como objetivo general de la investigación: Proponer una estrategia para la preparación de los directores de instituciones educativas del municipio de Santa Clara para el trabajo en red que contribuya a elevar la calidad de la educación, en función del desarrollo local.

## **DESARROLLO.**

### **Metodología empleada.**

El proceso investigativo de la presente investigación se sustenta en un conjunto de métodos e instrumentos metodológicos, algunos de los cuales poseen un carácter general en la ciencia mientras que otros se caracterizan por una marcada especificidad.

El método dialéctico materialista constituye la piedra angular del sistema de métodos, pues deviene en filosofía analítica para generar conocimiento a través del enfoque de elevarse de lo abstracto a lo concreto. La descomposición del todo en las partes que le conforman, sin obviar el nexo dialéctico entre las partes hacia el todo, constituye un procedimiento de pensamiento crucial en la búsqueda de nuevos conocimientos mediante la investigación. La metodología general que ofrece el Materialismo

Dialéctico e Histórico, se basa en la concepción científica del mundo que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales en general y de los educativos en particular.

Los métodos específicos empleados fueron: Del nivel teórico: el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, histórico-lógico y el sistémico estructural, se encuentran entre las formas de orientar el pensamiento en la búsqueda del conocimiento científico. Del nivel empírico: análisis de documentos, entrevista, la observación y el criterio de especialistas. Se utiliza el análisis porcentual como procedimiento para el procesamiento matemático de la información.

Los objetivos específicos que se persiguen son:

- Diagnosticar las fortalezas y debilidades en la preparación de los directores de centros educativos de Santa Clara, para el trabajo en red escolar y en función del desarrollo local.
- Diseñar una estrategia de preparación a los directores escolares que contribuya a fortalecer sus conocimientos y habilidades en la dirección, a través del trabajo en red y en función del desarrollo local.

La investigación se caracteriza por realizar en cada etapa un proceso de reflexión, análisis y proyección de las necesidades encontradas. Como resultado de este proceso, se ofrece una estrategia, que concibe para cada etapa, un grupo de acciones lógicamente ordenadas, que puestas en práctica pueden contribuir a perfeccionar la preparación de los directores escolares para dirigir las escuelas conectadas en red y con una mirada proyectiva hacia el desarrollo local.

### **Discusión.**

La preparación de los directores de las instituciones educativas realza su importancia y valor en el contexto actual, cuando varios países y particularmente Cuba se empeñan en perfeccionar la educación. Se prioriza la participación de forma integrada de todos los agentes y agencias que intervienen en la formación de las nuevas generaciones.

El escenario más concreto donde se desarrolla el proceso de formación integral se da en las comunidades en armonía con la escuela y la familia. El comportamiento histórico del proceso de preparación de los directores de centros permite enfocar la búsqueda de las acciones para su perfeccionamiento, desde el desarrollo de la ciencia y que puede contribuir al desarrollo de la sociedad.

El desarrollo armónico de la sociedad requiere de una dirección científica (Afanasieev, 1975). Esta máxima, según (Rodríguez, 2012), es ratificada por Lenin a principios del siglo XX, quien planteaba la necesidad de una dirección acertada de la sociedad, donde los dirigentes tuvieran la virtud de ser estudiosos, de pensar, de crear, de atemperarse al contexto y de contribuir a promover el desarrollo. En este sentido, (Castro, 1984) insistió en la importancia de la preparación constante de los directivos para que puedan ejercer una dirección científica, con conocimientos, habilidades y actitudes para que hagan suya la investigación, realicen una gestión eficiente en las organizaciones que dirigen, contribuyan a transformarse a sí mismos y a la sociedad en que viven.

Es hoy una necesidad fomentar el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas sobre los asuntos prioritarios de la sociedad, y a la vez introducir sus resultados de forma creativa y con métodos donde se impliquen todos los agentes y agencias que intervienen en las decisiones que se adoptan. Lo antes expuesto revela la necesidad de fortalecer la preparación de los directores de las instituciones educativas para ser consecuente con una de las principales metas del milenio, relacionada con la urgencia de que los países puedan poner en práctica reformas encaminadas al desarrollo económico y social, lo que exige necesariamente de una administración pública eficiente y eficaz (ONU, 2015).

La educación, como elemento transformador de la sociedad y a la vez determinado por ella, juega un papel esencial, como vía para la constante preparación de todos aquellos actores implicados en el desarrollo de la sociedad. La preparación debe funcionar como un sistema, combinando

creativamente diferentes vías, métodos y contenidos para asegurar que sea continua, eficiente, general y específica; dirigida a cumplir con los objetivos y cubrir las necesidades del desarrollo local.

La preparación de los directores de instituciones educativas debe contribuir a que estos adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir científicamente.

Debe concebirse como un proceso enseñanza-aprendizaje dinámico y sistemático que aporte conocimientos, habilidades y actitudes que le permita a los directores tomar decisiones acertadas en el trabajo en la Red escolar a partir del perfeccionamiento del sistema educacional y del desarrollo local en el consejo popular, para promover y articular la intervención de todos los actores sociales, directos, indirectos, externos e internos, para alcanzar el objetivo propuesto, utilizando la capacidad de los recursos humanos, financieros, naturales, materiales, los cuales brindan nuevas fuentes de empleo territorial, donde se inserten las nuevas formas productivas y de propiedad de la comunidad.

El proceso enseñanza –aprendizaje con los directores de centro, tiene como fin último, producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de comportamiento. A la evaluación, como componente de ese proceso, le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección (Sandó & Álvarez, 2004).

La preparación de los directores de instituciones educativas es una tarea difícil pero necesaria, ya que contribuye a la actualización de conocimientos y al desarrollo de habilidades y actitudes para avanzar en su gestión en la implementación del perfeccionamiento, el trabajo en la Red y su contribución al desarrollo local. Debe concebirse en correspondencia con el diagnóstico dinámico del aprendizaje, que se da de forma progresiva a través de la interacción social en el propio desempeño profesional de estos directores; en este mismo contexto, debe evaluarse su efectividad e impacto.

El director de escuela debe tener conocimientos acerca del desarrollo local, de la responsabilidad individual y colectiva de su institución social como centro cultural de la comunidad, de cómo su

gestión directiva en la organización que dirige, puede contribuir al fortalecimiento de la educación para el desarrollo local, desde la integración de los agentes, agencias y actores comunitarios. A decir de (Nuñez, 2018), la preparación de los directivos debe traducirse en calidad en su gestión, con implicaciones significativas al desarrollo local. El reto está en convertir a los directivos en fuerza motriz del desarrollo local, en la misma medida que estos logren pensar en el desarrollo local de una manera integral y sistémica.

Lo anteriormente expresado promueve un perfeccionamiento en la preparación de los directores, por su responsabilidad en la formación de las futuras generaciones en ese concepto de enseñanza-aprendizaje en la conducción del trabajo en Red y su impacto en el desarrollo local para facilitar y articular la intervención de todos los actores sociales, directos, indirectos, externos e internos, para alcanzar el objetivo propuesto, utilizando la capacidad de los recursos humanos, financieros y materiales, los cuales brindan fuentes de empleo territorial, donde se inserten las nuevas formas productivas y de propiedad de la comunidad.

Para los directores escolares dirigir su institución bajo el principio que forma parte de una red educativa, reviste una gran importancia pues se transforma la comunicación, y con ella la forma de participación de los colectivos, la forma de intercambiar experiencia y conocimientos. En la red, los saberes anteriores se construyen y comparten de diversas maneras con aprendizajes de igual a igual. La escuela funciona dentro de la red como sistema de relaciones donde la interacción, colaboración, interdependencia y complementación de todos los participantes es fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales.

Puede definirse el trabajo en redes educativas como la manera de concebir, construir y compartir el conocimiento, desde la perspectiva de sumar para multiplicar de una manera descentralizada y en correspondencia con los nuevos tiempos. (ICCP, 2020). En la red escolar se genera un sistema de

relaciones entre las personas para la colaboración, interdependencia y complementación de todos los agentes que participan en los cambios que se deben operar en la institución y su entorno.

Por lo explicado anteriormente, y las complejidades que se dan para la dirección de una institución educativa en red, es que se hace impostergable perfeccionar la preparación de los principales agentes de ese cambio, los directores.

Una escuela en red bien dirigida facilita los cambios de su entorno e impacta en los proyectos locales que se generan. Lograr los cambios en el desarrollo local, teniendo como centro las instituciones educativas es complejo, difícil y revolucionario dentro de la educación; es por eso, que constantemente se piense y se asuma cómo perfeccionar la educación y por ende la sociedad. Asumir que es un reclamo tener directores de instituciones educativas preparados para conducir el proceso de cambio en lo interno y externo de la institución, hace que se transforme la forma de prepararlos.

Otro elemento necesario en el trabajo en red es que este impacte en el desarrollo local. Se conoce que el concepto de desarrollo local ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, en función de las diferentes definiciones dadas, su objetivo es construir las capacidades institucionales y productivas de un territorio determinado a fin de mejorar su futuro económico y calidad de vida de sus habitantes (Clark & Huxley, 2011).

Los cambios que hoy se dan en el perfeccionamiento de la educación y la preparación de los directores como pilar, tiene como reto incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes, para lograr los impactos necesarios. De ahí, que se requiera en primer lugar tener un diagnóstico personalizado de sus necesidades de aprendizaje, a partir de conocer los perfiles de cada cargo y las competencias que debe poseer, en el orden de los conocimientos, de las habilidades profesionales y directivas, así como los valores, que le permitan desarrollar con calidad el proceso de dirección, logren eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y aporten al desarrollo social y local, sobre la base de una dirección científica.

### **Resultados de los instrumentos aplicados.**

Se revisaron y analizaron catorce documentos básicos para la concepción de la preparación de los directores escolares para constatar la planificación y organización de la preparación para gestionar el desarrollo educacional, desde el trabajo en red y su impacto en el desarrollo local. Fueron analizados en la dirección municipal de Santa Clara: los planes generales de preparación para los directores escolares de los años 2019 y 2020, los planes de desarrollo individual de 10 directores del Consejo Popular Centro, las orientaciones metodológicas para el curso escolar 2019-2020 y las prioridades definidas desde el ministerio, municipio y escuela; constatándose los siguientes resultados:

- En el 100% de los planes analizados se prioriza la preparación de los directores, pero no siempre se les da tratamiento a las necesidades individuales.
- En 4 planes de desarrollo individual (40%) se reconoce la necesidad de preparación en el trabajo en red con la implicación de todos los agentes de la comunidad.
- En el 100% de las prioridades definidas por los diferentes niveles de dirección se contempla la preparación de los directores en función del perfeccionamiento educacional.
- Llama la atención que solo el 41,6% (5) de los planes analizados contemplan como temática el desarrollo local y el 58,3% (7) se incorpora el trabajo en red.

A modo de resumen, el análisis de documentos evidencia falencias en la preparación de los directores escolares desde la planificación anual hasta la individual donde el reconocimiento del trabajo en red y el desarrollo local es débilmente reconocido como necesidad, se reconoce como prioridad la preparación de estos directivos y se ofrecen orientaciones metodológicas para su materialización.

Se observaron 11 actividades a directores de escuelas para constatar la preparación de los directores de escuela para gestionar el desarrollo educacional, desde el trabajo en red, y su contribución al desarrollo local. Fueron observados: 2 consejos de dirección, 5 actividades metodológicas y 4 reuniones de articulación en el consejo popular; constatándose los siguientes resultados:

- En el 100% de las observaciones se prioriza el análisis de los resultados alcanzados mediante el trabajo en red, se proyectan y aseguran las actividades comunitarias.
- En el 100% de las reuniones de articulación observadas se evalúa el cumplimiento de los convenios de trabajo de las instituciones educativas con las entidades, centros y organizaciones comunitarias, así como las acciones que aseguran la optimización de los recursos humanos y materiales que se disponen.
- En 6 actividades (54,5%) los análisis propician proyecciones concretas para fortalecer el trabajo en red en función del desarrollo local.
- Solo en 4 actividades (36,4%) se socializa la puesta en práctica de una estrategia diferenciada de trabajo metodológico y superación en el consejo popular.
- Llama la atención que solo en 4 (36,4%) actividades observadas se profundiza en el aporte que desarrollan la escuela, las instituciones sociales y el consejo popular al desarrollo local, en correspondencia con su misión u objeto social y como resultado del trabajo integrado en red.

A modo de resumen, la observación evidencia que la preparación de los directivos presenta debilidades que limitan el perfeccionamiento del trabajo en red para cumplir las metas del perfeccionamiento educacional en función del desarrollo local.

Se aplicó la entrevista a 23 directores de escuelas, con el objetivo de diagnosticar los conocimientos que poseen acerca del perfeccionamiento educacional, del trabajo en red y de su implicación en función del desarrollo local, obteniéndose los siguientes resultados:

- El 100% identifica como prioridad de su labor el trabajo en red.
- El 52,2% (12 directores) son capaces de explicar con profundidad cómo desarrollar el trabajo en red desde el sistema de trabajo de la escuela.
- El 100% considera necesaria la superación y preparación sistemática de los directores para llevar adelante el perfeccionamiento educacional.

- Al indagar acerca de los conocimientos que poseen sobre del desarrollo local, llama la atención que se refieren fundamentalmente a los resultados del proceso docente educativo (promoción y aprendizaje) en la escuela como contribución. Solo 7 directores (30,4%) muestran conocimientos acerca de los elementos esenciales del desarrollo local y de los aportes que le corresponden en este propósito a la institución educativa.
- El 100% considera como fortalezas en la implementación del perfeccionamiento, la flexibilidad en la organización escolar en correspondencia con las exigencias del currículo, el diagnóstico y las decisiones adoptadas como fruto de la inteligencia y aporte de los colectivos. Como parte del trabajo en red, 15 (65,2%) destaca el haberse logrado el desarrollo de la reunión de articulación en el Consejo Popular y el diseño del proyecto educativo institucional. El 60,8% (14 entrevistados) destaca la preparación que se desarrolla con los directores de escuela.
- El 100% reconoce como una debilidad que no siempre se logra la participación activa de todos los organismos y organizaciones en las acciones concebidas desde el trabajo en red en el Consejo Popular, en aras de contribuir al desarrollo institucional y local. 8 directores (34,8%) expresan que no se aprovecha de manera óptima las potencialidades que brinda el contexto comunitario, desde la infraestructura, el patrimonio tangible e intangible, los recursos humanos y tecnológicos del consejo popular, de la institución educativa y de la propia familia, como una red. Teniendo en cuenta que 14 entrevistados reconocieron como fortaleza la preparación recibida, llama la atención que solo 5 directivos (21,7%) refieren que todavía no se logra una dirección eficiente del trabajo metodológico y los niveles de preparación necesarios en los directores para desarrollar el trabajo en red en función del desarrollo local, mientras que el resto 4 (21,7%) no identifican estos aspectos ni como fortaleza ni como debilidad.

En síntesis, la entrevista permitió corroborar que existen debilidades en la preparación de los directores de escuela para perfeccionar el trabajo en red en función del desarrollo local, en cuanto a sus conocimientos, habilidades y modos de actuación.

Como resultado del análisis de documentos, la observación y la entrevista aplicadas se llegó a determinar que las principales necesidades estaban dirigidas a: perfeccionar la planificación, así como las acciones que se siguen para la preparación de los directores para potenciar el trabajo en red y el desarrollo local, la dirección del trabajo metodológico, la planificación y ejecución de las acciones que se deciden, la integración de todos los agentes y actores que intervienen en el desarrollo comunitario, el carácter diferenciado del trabajo metodológico, el control y evaluación de la efectividad de la preparación.

### **Presentación de la estrategia diseñada.**

Sobre la base de las necesidades diagnosticadas en la preparación de los directores, es que se determina la dirección de los contenidos de preparación, pues contar con directores capaces de integrar su escuela a la red escolar, tomar decisiones coherentes y en correspondencia con su entorno, integrar todos los agentes y agencias que participan en la educación de los escolares, se convierte hoy en necesidad para elevar la calidad de la educación.

Se presenta una estrategia para la preparación de los directores de escuelas del municipio de Santa Clara en función del trabajo en red y el desarrollo local. En ella se reconoce el papel rector de los objetivos y el protagonismo de la Dirección Municipal de Educación, así como las relaciones entre todos los agentes y agencias que intervienen en el proceso y tiene como objetivo general: Contribuir a la preparación de los directores de instituciones educativas para ejercer una dirección más efectiva desde la red escolar y que esta impacte positivamente en el desarrollo local.

Se estructura la estrategia en tres etapas: diagnóstico-sensibilización de las acciones; planificación y coordinación de las acciones; ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones para el trabajo en red y el desarrollo local.



Fuente: Elaboración propia.

El contenido de la estrategia está muy relacionado con las etapas definidas, por lo que en la **primera**, diagnóstico-sensibilización se requiere lograr la implicación de los presidentes de los consejos populares, en su papel de representante del Gobierno local, para cumplir con sus atribuciones y funciones de los directivos, docentes y educadores de las instituciones y modalidades educativas, y de los consejos de escuelas y de círculos infantiles para la articulación y funcionamientos de los centros de la red y que reconozcan la necesidad de incorporar en su desempeño profesional el trabajo en la red y el desarrollo local; por ello, los objetivos específicos de esta etapa son:

- Diagnosticar el estado real de la preparación de los directores para el desempeño en la dirección del trabajo en red y el desarrollo local como premisas para elevar la calidad educacional en el consejo popular.

- Sensibilizar a los directores de los centros educativos para el trabajo en red y su impacto en el desarrollo local del consejo popular desde una perspectiva integral de la educación.

La **segunda etapa** es la planificación de las acciones, su objetivo consiste en proyectar el sistema de acciones dirigidas a los directores de instituciones educativas para contribuir a su preparación, de manera que puedan ejercer una dirección más efectiva desde la red escolar que impacte positivamente en el desarrollo local. Los autores proponen acciones para cuatro áreas de actuación, donde se despliega el accionar de los directores.

#### 1. El Consejo Popular, en su papel de representante del Gobierno local.

- Intercambio con los directores de centros utilizando diferentes vías para conocer el dominio que poseen sobre el tema del trabajo en red y su contribución al desarrollo local.
- Conferencia especializada “Preparación a los directores de centros en el funcionamiento en las funciones y atribuciones del presidente del consejo popular y las posibilidades para conformar una red que potencie el proceso educativo”.
- Taller sobre cómo materializar el proyecto educativo institucional y la conformación del currículo institucional desde la organización del consejo popular y con la participación de los organismos, entidades y niveles educativos a través de ejercicios demostrativos.
- Taller de generalización de las buenas prácticas en el trabajo del Consejo Popular.
- Conferencia Especializada sobre la comunicación y el papel de los medios de difusión masivo en el Consejo Popular.

#### 2. Dirección del Trabajo Metodológico.

- Reunión Metodológica con el objetivo de capacitar y demostrar a los directores desde el trabajo en red y el desarrollo local cómo lograr resultados en la calidad del aprendizaje escolar.

- Conferencia especializada para explicar a los directores los elementos esenciales del desarrollo local, los aportes de la comunidad y de las instituciones educativas al desarrollo local desde la misión, objetivos y sistema de trabajo del director.
  - Taller metodológico de los resultados del proceso de entrega pedagógica desde la concepción del trabajo en red y el desarrollo local en el consejo popular.
  - Taller para el diseño de la preparación metodológica desde la red y el desarrollo local en el consejo popular.
  - Taller para la identificación de los indicadores de impacto del sistema de trabajo del director desde la concepción del trabajo en red y el desarrollo local y la calidad de la educación en el consejo.
  - Taller para la realización de las actividades metodológicas de asignaturas, áreas, ciclos y grados a nivel de red, para atender líneas de trabajo metodológico que integran problemáticas comunes a las instituciones y modalidades educativas del Consejo Popular
  - Conferencia y taller para el empleo de los recursos de la red y otros a su alcance para socializar los resultados de las investigaciones y experiencias de avanzada.
  - Taller metodológico para el intercambio con los proyectos educativos institucionales y el trabajo metodológico articulado entre los niveles educativos del consejo popular.
  - Talleres científicos de Generalización de investigaciones relacionadas con la articulación del trabajo metodológico, en especial con la preparación metodológica, la calidad de la clase y los resultados del aprendizaje y la materialización en la continuidad de estudios de los estudiantes del consejo popular.
3. La institución educativa como centro en el trabajo con los organismos, organizaciones e instituciones del Consejo Popular.
- Reunión metodológica para determinar los centros de recursos, potencialidades y el trabajo por convenios con las entidades, organismos y organizaciones del entorno del Consejo popular.

- Taller para la conformación de las actividades comunitarias integrales haciendo uso de todos los integrantes comunitarios y de las potencialidades del consejo popular.

#### 4. Fortalecimiento del vínculo: escuela-familia-comunidad.

- Taller metodológico: ¿Cómo trabajar los talleres de educación familiar desde el trabajo en red y el desarrollo local en el consejo popular?
- Taller demostrativo para desarrollar los eventos comunitarios para la presentación de los resultados de las actividades complementarias
- Conferencia ¿Cómo capacitar a la familia para el proceso de continuidad de estudios de los egresados acorde a intereses y posibilidades dentro del consejo popular y en el territorio

La **tercera etapa** es la ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones para la preparación de los directores en el trabajo en red.

Los objetivos de esta etapa son:

- Ejecutar las acciones planificadas, mediante el desarrollo del trabajo metodológico y la superación concebidas para los directores de las instituciones educativas.
- Controlar la ejecución de la estrategia evaluando su efectividad en la preparación del director para el trabajo en red y el desarrollo local.
- Aplicar entrevistas y encuestas a estructuras de dirección, docentes, presidentes de consejos populares, agentes y actores comunitarios para evaluar los niveles de satisfacción con la preparación, con el trabajo en red y su aporte al desarrollo local, las sugerencias y recomendaciones que se ofrecen para el perfeccionamiento educacional.

Como resultado de esta etapa, hay una retroalimentación de la efectividad de la estrategia, que permite su perfeccionamiento, lo que hace que sistemáticamente se perfeccione la preparación de los directores. Estando preparado los directores pueden ejercer una dirección más efectiva desde la red escolar de forma integrada y con mejor impacto en el desarrollo local, a partir de la participación

activa de organismos, organizaciones e instituciones para conformar una red que potencie el proceso educativo.

Una vez diseñada la estrategia se somete a la valoración de 9 especialistas, los que tienen vasta experiencia en el trabajo educacional y en la dirección, entre ellos: 2 directores municipales de educación, 3 profesores de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, 1 subdirectora y 1 jefe de enseñanza provincial, el jefe de cuadros de la Dirección Provincial de Educación y 1 director de escuela. Se aplicó una encuesta para conocer sus criterios y valoraciones acerca de la calidad, pertinencia y factibilidad de la estrategia diseñada.

El 100% de los especialistas consultados consideraron pertinente y adecuada la estrategia presentada para contribuir al fortalecimiento de la preparación de los directores de instituciones educativas, para que puedan dirigir desde una red escolar que impacte adecuadamente en el desarrollo local de forma coherente e integrada. Expresan que su puesta en práctica puede contribuir a lograr mayor participación de organismos, organizaciones e instituciones para conformar una red que potencie el proceso educativo; un diseño de trabajo integrado desde el consejo popular y los agentes y agencias del mismo; fortalecimiento de la preparación teórica- metodológica de los directores de los centros educacionales; familia más implicada y mejor preparada para la educación de sus hijos. Sugieren profundizar en la capacitación diferenciada de los directores, según diagnóstico, dada la heterogeneidad de los directores.

## **CONCLUSIONES.**

Se presentan como conclusiones del trabajo:

- El proceso de dirección en las instituciones educativas requiere de directivos con conocimientos, habilidades y actitudes que promuevan una integración coherente entre todos los que participan de forma activa en la formación de la personalidad de niños y jóvenes, en correspondencia con los

objetivos de cada sociedad, con aporte al desarrollo local. Por lo que la preparación de los directores de instituciones educativas se convierte en una prioridad.

- La estrategia diseñada puede contribuir al fortalecimiento de la preparación de los directores de escuela en el municipio de Santa Clara, para llevar adelante el perfeccionamiento educacional, mediante el trabajo en red y el trabajo integrado en función del desarrollo local.
- La estrategia contempla: objetivo general y específicos, tres etapas con acciones bien definidas que le dan integralidad y coherencia a la preparación de los directores de instituciones educativas, para que en su aplicación se perfeccione la educación y el desarrollo local.
- Los especialistas consultados consideraron pertinente y adecuada la estrategia presentada para contribuir al fortalecimiento de la preparación de los directores de instituciones educativas, para que pueden dirigir desde una red escolar que impacte adecuadamente en el desarrollo local de forma coherente e integrada.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Afanasieev, V. (1975). *Gestión Científica de la Sociedad*. Moscú: Progreso.
2. Bañobre, J. R. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 157-186.
3. Betto, F. (2015). Educación crítica y protagonismo cooperativo. Conferencia especial del teólogo y escritor Frei Betto en Pedagogía. La Habana: Ministerio de Educación de la República de Cuba.
4. Castro, 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. Consejo de Estado. La Habana: Editora Política.
5. Castro, R. (2010). Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. La Habana: Editora Política.
6. Clark, G., & Huxley, J. (2011). *Retos y futuro del desarrollo económico local*. Barcelona.

7. Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Mexico: Oficina de la UNESCO.
8. Díaz, E. (2016). Políticas públicas; una aproximación conceptual. En C. d. Autores, *Contribuciones al conocimiento de la administración pública* (págs. 21-38). La Habana. Cuba: Universitaria Félix Varela.
9. ICCP. (2020). *Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas*. La Habana: Pueblo y Educación.
10. Juárez, J. J. (2011). La importancia de la gestión y el liderazgo directivo en las escuelas. *Revista Conexión de Derecho y Ciencias Sociales*, Año 3(7).
11. Martínez, C., Hernández, V., & Torres, M. (2017). *Apuntes sobre la gestión de los directivos en la escuela* (Primera ed.). Santa Clara: Samuel Feijó.
12. Nuñez, J. (2018). Cinco tesis para dirigentes locales. *Folletos Gerenciales*, 127.
13. ONU. (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015*. Naciones Unidas. Asamblea General.
14. Rodríguez, J. (2012). Citas de V.I. Lenin sobre la ciencia (Digital ed.). *Marxists Internet Archive*. doi:www.marxists.org
15. Sandó, P. V., & Álvarez, M. (2004). *Metodología para la evaluación del impacto de la superación de directivos educacionales*.
16. Tabares, L. M., & Cárdenas, O. (2018). Papel de la administración pública en el desarrollo local en Cuba. En C. d. autores, *Folletos Gerenciales* (Vol. XXII, págs. 99-100). La Habana, Cuba: Consejo Editorial de la Revista Folletos Gerenciales.
17. Torres, M., Hernández, V., Martínez, C., & Soto, J. R. (2020). La evaluación del impacto de la preparación medioambiental de directivos para el desarrollo local sostenible. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-32.

18. Torres, M., Reyes, M., & Rodríguez, L. (2017). La preparación y superación de los directores de escuelas desde la universidad. Ponencia presentada en el Evento Provincial Pedagogía 2017, Santa Clara.

19. Valiente, P. (octubre de 2004). Algunas tendencias en la formación de directores escolares en Iberoamérica. Ponencia presentada en el XII Congreso Mundial de Educación Comparada, En CD con las Memorias del evento. Holguín, Cuba: En CD con las Memorias del evento. Revista Electrónica Luz del ISPH. Obtenido de Monografía.com: <http://www.monografias.com>

20. Valiente, S. (2002). Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Holguín: Instituto Superior Pedagógico de Holguín.

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

1. Yosbel Lima Alfonso. Licenciado en Educación, Especialidad Geografía. Director Municipal de Educación en Santa Clara. Correo electrónico: [yosbell@sc.vc.rimed.cu](mailto:yosbell@sc.vc.rimed.cu)

2. Viviana Hernández Fernández. Profesora Titular del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Correo electrónico: [vivianah@uclv.cu](mailto:vivianah@uclv.cu)

3. Mairelys de la Caridad Torres Falcón. Profesora Asistente del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Correo electrónico: [mairelys@uclv.cu](mailto:mairelys@uclv.cu)

4. Carlos Martínez Mollineda. Profesor Titular del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Correo electrónico: [carlosm@uclv.cu](mailto:carlosm@uclv.cu)

**RECIBIDO:** 4 de mayo del 2021.

**APROBADO:** 18 de julio del 2021.