
El desempeño del director municipal de educación en la actividad pedagógica profesional de dirección *The performance of the municipal director of education in the professional pedagogical activity of management*

Dania López Gulbone¹

Liset Valdés Abreu²

Lisardo García Ramis²

¹ Ministerio de Educación de la República de Cuba.

² Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Cuba.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4528-1216>

<https://orcid.org/0000-0002-1500-7067>

<http://orcid.org/0000-0002-3940-9351>

Correo electrónico(s):

danialopez@mined.gob.cu

lisetvaldesabreu@gmail.com

lisardogarciaramis@gmail.com

Recibido: 05/12/2022

Revisado: 24/01/2023

Aceptado: 08/04/2023

Resumen: El artículo tiene como objetivo develar las características de la actividad pedagógica profesional de dirección que orienta el desempeño de los directores municipales de educación. En correspondencia se determinan las funciones que deben cumplir estos directivos relacionadas con los contenidos político ideológico, científico-metodológico y técnico administrativo que contribuyen al cumplimiento del fin y objetivos generales de la educación a través del sistema de trabajo en este nivel de dirección, en correspondencia con las exigencias económicas y sociales del país hasta el año 2030. Se utilizó para la obtención de los resultados la sistematización de experiencias y la entrevista en profundidad.

Palabras clave: Dirección; Educación; Actividad; Contexto; Formación profesional; Desempeño.

Abstract: The article aims to reveal the characteristics of the professional pedagogical management activity that guides the performance of municipal education directors. Correspondingly, the functions that these directors must fulfill related to the political, ideological, scientific-methodological and technical-administrative contents that contribute to the fulfillment of the purpose and general objectives of education through the work system at this management level are determined, in correspondence with the economic and social demands of the country until the year 2030. The systematization of experiences and the in-depth interview were used to obtain the results.

Keywords: Address; Education; Activity; Context; Vocational training; Performance.

Introducción

La compleja realidad mundial, condicionada históricamente y signada por la globalización, la crisis económica, las enfermedades y profundas transformaciones sociales, demanda el reajuste en las políticas educativas y la jerarquización de los valores sociales en que estas se sustentan. Lo que, unido al desarrollo acelerado de la ciencia y la técnica, el impacto de las Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones (TIC) y paradójicamente, el crecimiento de problemas existenciales y medioambientales, determinan que cobre mayor valor la formación y el desarrollo del ser humano, asegurándose su inserción y protagonismo en ese contexto.

Esta idea se refuerza en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda de Educación 2030, especialmente el número cuatro 4, el cual está dirigido a: “(...) garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.” (UNESCO, 2015, p.20)

De ahí, que corresponda a los sistemas educativos de cada país, promover el cambio como respuesta a la exigencia social vinculada al incremento continuo de la calidad en la formación integral de los educandos, en un contexto histórico social complejo, en el que resulta primordial la formación continua de los profesionales de la educación.

En Cuba, el Ministerio de Educación define, como una de sus prioridades la formación de docentes y directivos de todos los niveles de dirección, en correspondencia con las acuciantes necesidades educativas del presente y el futuro de la nación, contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social, hasta 2030 (PNDES 2030), herramienta principal para garantizar el cumplimiento de los objetivos y los seis ejes estratégicos definidos en la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (PCC, 2021), con la participación de todos los Organismos de la Administración Central del Estado.

En este contexto, es esencial contar con directores municipales de educación altamente preparados, creativos, comprometidos, con una visión holística de las problemáticas sociales y económicas que enfrenta el país, tomando como referencia el III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Teniendo en cuenta lo anterior, y a tenor de lo referido en los Artículos 168 y 169 de la Constitución de la República de Cuba (2019), se confiere especial atención a la actividad profesional de dirección que se genera en y desde el municipio, por ser este, la sociedad local, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional, que goza de autonomía y personalidad jurídica propia, lo que propicia la profundización en el desempeño profesional de dirección en dicha estructura.

Sin embargo, el análisis crítico de los informes de visitas especializadas, de ayuda metodológica e inspecciones realizadas por el Ministerio de Educación a todas las provincias del país y los resultados de estudios realizados por Hernández (2011), Valle, Carbonell y Herrera (2015), Taquechel (2020), así como la experiencia de la autora principal de este artículo como directora de educación de la provincia Santiago de Cuba y actualmente como Viceministra de educación, corrobora dificultades en la actividad pedagógica profesional de los directores municipales de educación manifiestas en:

1. Limitado conocimiento de los documentos rectores de la política educativa del país y de los principios que orientan el funcionamiento del Sistema Nacional de Educación.
2. Limitada preparación para la dirección del trabajo metodológico, en función de garantizar el cumplimiento del fin y los objetivos generales de la educación en las instituciones educativas.
3. Insuficiente utilización de la ciencia y la innovación para la solución de los principales problemas del territorio.
4. Insuficiente concepción de la superación profesional de docentes y directivos.

En base a lo anterior el objetivo de este artículo es develar las características de la actividad pedagógica profesional de los directores municipales de educación que orientan su desempeño para lograr la transformación educativa en correspondencia con las exigencias económicas y sociales del país hasta el año 2030.

Desarrollo

Para hacer referencia a la actividad pedagógica profesional y el desempeño profesional de los directores municipales de educación, primero hay que abordar los conceptos de dirección y dirección en educación, teniendo en cuenta que las últimas décadas Cuba se han caracterizado por cambios trascendentales en los mecanismos de gestión y organización de la ciencia y la innovación para alcanzar un desarrollo económico y social sostenible en los diferentes niveles de dirección.

Para estudiar los fenómenos de la dirección en cualquier ámbito de la sociedad es necesario revelar su vínculo con las condiciones históricas concretas.

El concepto de dirección, se emplea en virtud de la necesidad de dirigir, teniendo en cuenta los procesos principales que caracterizan la actividad y el sistema de relaciones que se establecen en un contexto determinado. Al respecto, investigadores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) y de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” refieren:

(...) la dirección es ante todo un proceso social del que brotan las relaciones entre las personas y entre estas y los medios y recursos para asegurar el mantenimiento del equilibrio entre los factores internos y externos y por consiguiente, la estabilidad del cambio y el logro de sus objetivos. (Valle, Carbonell & Herrera, 2015, p.12)

En correspondencia, estos autores consideran, que la dirección en educación

(...) es la ciencia que tiene como objeto de estudio los procesos de dirección que se llevan a cabo en los diferentes niveles de la estructura del Sistema Nacional de Educación (SNE) con el propósito de garantizar el cumplimiento de políticas, planes y estrategias en el campo de la educación. (Valle, Carbonell & Herrera, 2015, p.21)

Un análisis de lo referido anteriormente permite una mejor comprensión de que la dirección en educación es una de las ciencias de la educación, con un carácter autónomo e independiente, que a su vez está relacionada con las otras ciencias de este tipo y considera con un sentido referativo a la Pedagogía como ciencia normativa.

Permite además comprender la complejidad de su objeto de estudio, al considerar que los procesos de dirección constituyen una sucesión dinámica de fases o etapas por las que transitan los esfuerzos coordinados entre dirigentes y dirigidos, teniendo en cuenta los recursos disponibles y su estado actual, con el fin de lograr objetivos de significación social.

Desde este posicionamiento, la dirección en educación debe concebirse en constante perfeccionamiento, de manera que se dirijan integralmente cada uno de los procesos sustantivos que posibilitan el logro del fin y los objetivos de la educación cubana, para ello se requiere del empleo de métodos y estilos de dirección que potencien la participación activa y consciente de dirigentes y dirigidos, donde los primeros

motivan, coordinan, influyen, impulsan y guían a los dirigidos, estos criterios son coincidentes con Taquechel (2020).

Es por ello que en el Sistema Nacional de Educación esta relación entre los que ejercen funciones de dirección con sus subordinados tiene que poseer también un carácter creador. El proceso de dirección en la esfera educacional requiere que se revele la cualidad formativa de la actividad profesional de dirección para poder cumplir con el rol que le es asignado por la sociedad, como expresión de la naturaleza social de la educación.

Al respecto Alonso (2021) considera que la actividad pedagógica profesional de dirección es una manifestación de la actividad de dirección, que se distingue por:

- El marcado carácter técnico-metodológico y científico- pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección;
- la clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones;
- la necesidad de desarrollar la actividad de dirección en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas -instructivo-educativas -;
- la plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

La actividad pedagógica profesional de dirección es un concepto amplio, teniendo en cuenta que la educación se desarrolla en condiciones cambiantes y responde a las exigencias sociales. Su estructura se sustenta en la concepción general de la actividad en la que intervienen multiplicidad de factores. Por tanto, el sistema educativo cubano requiere de directivos preparados, comprometidos, creativos, innovadores capaces de orientar a sus subordinados para cumplir el encargo social.

El director municipal de educación es la máxima autoridad educacional en el municipio, y por tanto debe dirigir integralmente la educación en el territorio; promoviendo la atención a la educación y el aseguramiento a cada uno de sus procesos, mediante la coordinación con las organizaciones políticas, de masas y estudiantiles a través de un sistema de acciones que promueva la integración y la

búsqueda de soluciones creativas a los problemas que limitan el cumplimiento del encargo social.

Según establece la Ley No.139/2020 de organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal, los directores municipales son miembros no profesionales de este órgano de gobierno. En el documento se hacen precisiones, acerca de las atribuciones que se derivan de tal condición, en coordinación con los diferentes organismos del territorio para el cumplimiento de las funciones y su articulación con la Estrategia de Desarrollo Municipal.

En consecuencia, en el proceso investigativo se sistematizan experiencias sobre los aspectos que caracterizan el desempeño de los directores municipales de educación en la actividad pedagógica profesional que realizan, constituyéndose este en eje de sistematización. Para ello, se consideró de gran valor las vivencias, resultados del trabajo y buenas prácticas de las directoras provinciales de educación de Camagüey y Santiago de Cuba, así como las contribuciones de Hernández (2011).

El análisis realizado al respecto, permitió la comprensión y reconstrucción ordenada de vivencias prácticas que corroboraron que el desempeño de los directores municipales de educación está determinado en parte por las funciones que cumplen expresadas en el contenido de la actividad pedagógica profesional que realizan. Aspecto que orientó la necesaria relación de las funciones de los directores municipales con los contenidos de la actividad que realizan: político ideológico, científico-metodológico y técnico administrativo.

Político-pedagógico:

- Ejecutar y controlar las normas para la implementación de la política educacional, y los planes de comunicación institucional aprobadas por el Ministerio de Educación, en los diferentes tipos de educaciones en el territorio con la participación de los organismos, organizaciones, la familia y la comunidad.
- Dirige el diagnóstico y caracterización del municipio y las instituciones educativas conformando el mapa ideo-político que asegura la formación integral de los educandos en coordinación con los organismos, organizaciones,

la familia y la comunidad para la implementación de las acciones del proyecto de perfeccionamiento continuo de la educación general que gestiona el Ministerio de Educación y el cumplimiento de las Estrategias de Desarrollo Municipal.

- Dirige la labor educativa- preventiva del territorio, orientada a una mayor coherencia en el accionar entre organismos, organizaciones, la familia y la comunidad para la solución de las principales dificultades que inciden en el logro del fin y los objetivos de la educación.

Científico - metodológico:

- Organiza, asesora y controla la actividad científica educacional con el acompañamiento del consejo científico territorial, en la que considera: las investigaciones educativas a realizar organizadas en proyectos como vía de solución a los problemas identificados, la formación del potencial científico, la gestión de la información científico-educacional y la socialización, introducción y publicación de los resultados científicos.
- Dirige, controla y evalúa el trabajo metodológico, considerando la introducción de resultados científicos que garanticen la preparación de las estructuras de dirección, con énfasis en los directores de instituciones educativas, al ser este el nivel en el que se materializa el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación, según se establece en el Reglamento de Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación.
- Identifica a partir del diagnóstico las necesidades de superación profesional de directivos y docentes, con énfasis la de los directores de instituciones educativas y coordina con el Centro Universitario Municipal (CUM) y las escuelas Pedagógicas del territorio, las formas organizativas de la superación profesional y la formación académica a desarrollar.
- Controla y evalúa los resultados del proceso educativo y el cumplimiento de los planes y programas de estudio a partir del análisis de los indicadores que evalúan la calidad de la educación y posibilitan la toma de decisiones.

Técnico – administrativo:

- Asegura y controla la cobertura docente y la base material de estudio que garantiza el desarrollo del proceso educativo que se desarrolla en las instituciones educativas.
- Dirige la red escolar en correspondencia con las exigencias del desarrollo socio-demográfico y económico del municipio y controla el cumplimiento de los requisitos para la creación, fusión, traslado o cierre de las instituciones educativas del territorio.
- Asegura con las estructuras organizativas de la Administración Municipal, organismos e instituciones las condiciones materiales, higiénicas y sanitarias adecuadas para la formación integral de los educandos.
- Asesora y controla el proceso de informatización en la estructura municipal y las instituciones educativas de su jurisdicción y los recursos tecnológicos y audiovisuales de que dispone.
- Dirige, ejecuta y controla el cumplimiento de las regulaciones establecidas sobre la expedición y entrega de títulos y diplomas correspondientes a los tipos de educaciones.
- Garantiza de conjunto con las organizaciones y entidades el plan de atención y estimulación a los trabajadores del sector y el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
- Dirige el proceso de implementación del control interno en la dirección municipal de educación y en las instituciones educativas, garantizando un adecuado ambiente de control.

Se corroboró además que la efectividad de la actividad pedagógica profesional de los directores municipales de educación no se limita al conocimiento de las funciones que debe cumplir, hay que analizarla desde la dinámica de sus relaciones, en movimiento y transformación con un carácter creador que tiene su expresión en la flexibilidad, integralidad, adaptabilidad con que determinan los métodos y estilos de dirección para estimular la participación y el compromiso de todos los actores en la planificación, desarrollo y evaluación de la educación en correspondencia con las estrategias de desarrollo local.

En tal sentido, tiene una marcada importancia, el papel de la delegación de autoridad, la dirección colectiva con responsabilidad individual, el centralismo democrático; como formas de desarrollar al individuo, la utilización de la investigación y la innovación para estimular el desarrollo de proyectos de investigación desde las potenciales endógenas que den respuesta a las problemáticas identificadas en el diagnóstico del municipio y la consecuente toma de decisiones para su solución en cada una de las etapas del sistema de trabajo en este nivel de dirección.

Se constató que para la determinación de los métodos de dirección, se debe partir de la caracterización de la estructura municipal, así como de las instituciones educativas, por lo que el punto de partida lo constituye el diagnóstico, por ser un proceso que posibilita conocer las particularidades de la educación en el territorio (potencialidades de su desarrollo, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), lo que permite profundizar en el entorno escolar, familiar y comunitario. Para ello se requiere:

- La determinación de los indicadores a diagnosticar en el contexto educativo, familiar y comunitario.
- La determinación de los métodos científicos e instrumentos para obtener información.
- Procesamiento de la información obtenida.
- Análisis de los resultados del diagnóstico determinando las potencialidades y debilidades de su desarrollo.
- Diseño de una estrategia para la transformación, teniendo en cuenta además los resultados de la investigación científica y la innovación.

El diseño del diagnóstico es responsabilidad del director municipal de educación y participan todos los miembros de esta estructura, desde el diseño de los instrumentos a utilizar para la recogida de información, hasta la realización de las valoraciones finales acerca de la situación de cada una de las instituciones educativas, la que considera como se expresó el contexto escolar, familiar y comunitario.

La ejecución acertada del diagnóstico contribuye además de forma notable en el logro de una caracterización de las direcciones municipales, por ser un proceso que lleva a la descripción y explicación de los aspectos distintivos del territorio, lo que se convertirá

en punto de partida para el diseño de las acciones y el logro de las transformaciones deseadas, a partir de su contextualización.

Significativo resulta en este accionar la identificación de líderes científicos y expertos para crear redes de actores que colaboren en la producción de conocimiento (articulaciones intersectoriales, interinstitucionales e interdisciplinarias), que pueden asumir tareas de dirección de esta actividad, precisar los resultados científicos, su introducción, sistematización y socialización a través de eventos y publicaciones.

La planificación, ejecución y control de las actividades y acciones correspondientes a cada proceso se realiza a través de la adecuada relación entre los órganos técnicos y de dirección en las tres etapas identificadas en el sistema de trabajo que se desarrolla a nivel municipal: Consejo de Dirección, Comisión de Cuadros, Consejo Científico de Educación, Grupo de Trabajo Preventivo Municipal, Grupo Coordinador del Programa Educa a tu Hijo, Comisión de Otorgamiento de Matrícula para Círculo Infantil y Seminternado y el Comité de Prevención y Control.

De igual forma dirige el sistema de reuniones metodológicas: Consejo Técnico Metodológico, Reunión de las comisiones de asignaturas, Preparación de la estructura municipal, Preparación Política de los directores de centro, Reunión metodológica con directores de centros, Reunión de información, análisis y control del trabajo. (RIACT), Reunión MINED – MINCULT, Reunión MINED-INDER, Reunión MINED-MINSAP.

Se concibe en el sistema de trabajo, como aspecto que permite la demostración y el control de los diferentes procesos que se desarrollan la planificación del sistema de visitas: visita de ayuda metodológica, especializada y de inspección parcial o integral, en el que se definen los objetivos y contenidos objeto de demostración y/o control, considerando el diagnóstico y caracterización de cada institución educativa.

Por tanto, en esta investigación realizada se define el desempeño profesional del director municipal de educación, como el sistema de acciones de carácter político, científico e innovador propias de las funciones que desarrolla el director municipal en la actividad pedagógica profesional de dirección para cumplir el encargo social de la elevación continua de la calidad de la educación en el territorio.

La participación activa de los directores municipales como protagonistas de la actividad pedagógica profesional de dirección, posibilita la transformación educativa a partir de:

- Estimular el compromiso y preparación para la proyección estratégica de los procesos de desarrollo local, en particular la gestión de proyectos de investigación a partir de la caracterización del territorio.
- Promover la innovación a escala local y en vínculo con ella, priorizar la formación de fuerza de trabajo calificada en los territorios y mantener la cobertura, que son aspectos muy relacionados con las estrategias de desarrollo territorial en el sector educativo.
- Capacitar a la estructura municipal y de las instituciones educativas, para que se apropien de los conocimientos y métodos de dirección necesarios para garantizar un desempeño profesional eficiente.
- Fomentar el diálogo permanente para favorecer la acción conjunta de los niveles educativos, en integración con los factores comunitarios y estimular el desarrollo de las capacidades cognoscitivas, científicas y tecnológicas a escala local.
- Alcanzar liderazgo en el asesoramiento metodológico a la estrategia de desarrollo territorial y local.

Tomar decisiones acertadas, a partir del análisis de diferentes variantes de solución a las problemáticas que se presenten con objetividad, racionalidad, flexibilidad y originalidad.

Conclusiones

El desempeño de los directores municipales de educación está determinado por las funciones que cumplen expresadas en el contenido de la actividad pedagógica profesional de dirección: político ideológico, científico-metodológico, técnico administrativo y la dinámica de sus relaciones en movimiento y transformación, con un carácter creador que tiene su expresión en la flexibilidad, integralidad, adaptabilidad con que determinan los métodos y estilos de dirección para estimular la

participación y el compromiso de todos los actores en la planificación, desarrollo y evaluación de la educación en correspondencia con las estrategias de desarrollo local.

Referencias bibliográficas

Alonso, S. H. (2021). *Glosario mínimo de Dirección científica educacional*. En: Portal Educativo Cubano. (Edición digital). La Habana: Departamento de Dirección en Educación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

Constitución de la República de Cuba (2019). Editorial Política. La Habana.

Consejo de la Administración Municipal (2020). *Ley No.139/2020*. Organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal. Gaceta Oficial No. 14, Ordinaria 2021. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-139-de-2020-de-asamblea-nacional-del-poder-popular>.

Hernández, R. M. (2011). *Concepción teórico - metodológica para el mejoramiento del modo de actuación del director municipal de educación de la capital a través de la actividad pedagógica profesional de dirección*. Tesis de Doctorado. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. La Habana.

Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Plan nacional de desarrollo económico y social 2030 (PANDES 2030)*. (Edición digital). <http://mep.gob.cu>

Ministerio de Educación (2014). Resolución 200/2014. Reglamento del Trabajo metodológico. Gaceta Oficial. No.49. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-200-de-2014-de-ministerio-de-educacion>.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Francia: Unesco.

Partido Comunista de Cuba (PCC) (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. En: *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Empresa de artes gráficas Federico Engels.

Taquechel, R. G. (2020). *Perfil profesional del metodólogo provincial de la educación preuniversitaria*. Tesis de Doctorado. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

Valle, A. D., Carbonell P. C y Herrera, O. E (2015). *Dirección en educación*. (Manuscrito presentado para publicación). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés.