



Fundamentos de la preparación del director para dirigir la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local

Foundations of the director's preparation to direct the educational institution focused in the administration of the local development

Arianna Isasi-Barrizonte*

arianna.isasi@ve.ca.rimed.cu

<https://orcid.org/0000-0001-6392-8023>

María Esther Pérez-Reyes*

mprezreyes1964@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-2796-6212>

Kenia González-González**

keniagg1969@gmail.com

[https:// orcid: 0000-0002-0727-4384](https://orcid.org/0000-0002-0727-4384)

*Ministerio de Educación. Municipio Venezuela. Ciego de Ávila. Cuba.

**Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba.

Resumen

El objetivo del presente artículo es socializar con la comunidad científica los fundamentos teóricos generales que sustentan la preparación del director para la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local en el municipio Venezuela. Se utilizó la investigación aplicada con la finalidad de la preparación de los directores, de manera que transformaron su desempeño, acelerando los cambios esperados en función del desarrollo endógeno. En su desarrollo se emplearon diversos métodos del nivel teórico: histórico- lógico, analítico-sintético, el enfoque de sistema y del nivel empírico: entrevista, análisis de documento y la triangulación, así como el análisis porcentual como procesamiento matemático.

Palabras clave: dirección, gestión de desarrollo local, preparación del director

Abstract

126

Artículo de sistematización teórica

Recibido: 15/12/24

Aprobado: 25/12/24

Publicado: 16/01/25

Isasi-Barrizonte, A., Pérez-Reyes, M. A. y González-González, K. (2025). *Fundamentos de la preparación del director para dirigir la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local. Educación y sociedad, 23 (No. Especial), 126-146.*



The objective of the present article is to socialize with the scientific community the general theoretical foundations that sustain the director's preparation for the address of the educational institution focused in the administration of the local development in the municipality Venezuela. The investigation was used applied with the purpose of the preparation of the directors, so that they can redraw and to transform, its acting, to accelerate the changes waited in function of the endogenous development. In their development diverse methods of the theoretical level were used: historical - logical, analytic-synthetic, the system focus and of the empiric level: he/she interviews, document analysis and the triangulation, as well as the percentage analysis as mathematical prosecution.

Keywords: address, administration of local development, the director's preparation.

Introducción

El Ministerio de Educación de Cuba siempre ha puesto de manifiesto la necesidad de la superación de los docentes y en especial del director de escuela, sobre todo a partir de cada uno de los perfeccionamientos que se han realizado, en este sentido, la superación del director de escuela, constituye una necesidad y está enmarcada como una de las prioridades para alcanzar la calidad educativa necesaria en la etapa actual, para ello se han utilizado múltiples vías, no obstante, queda claro que uno de los objetivos principales en este aspecto es tener en cuenta el contexto donde ejercerá sus funciones (MES, 2016).

La preparación tiene indiscutibles repercusiones en la sociedad y demandan de ella una mayor presencia en sus contenidos de aspectos que se relacionen con los adelantos científicos técnicos, culturales, tradiciones, tendencias pedagógicas, así como el conocimiento de las necesidades y potencialidades públicas de su localidad, caracterizando estos aspectos desde la realidad individual de cada territorio y más específico de cada Consejo Popular donde está enclavada la institución educativa (I.E).

127

Artículo de sistematización teórica

Recibido: 15/12/24

Aprobado: 25/12/24

Publicado: 16/01/25

Isasi-Barrizonte, A., Pérez-Reyes, M. A. y González-González, K. (2025). Fundamentos de la preparación del director para dirigir la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local. Educación y sociedad, 23 (No. Especial), 126-146.



Entre los retos de la educación actual está la formación del ser humano para asumir las tareas de desarrollo social. El desarrollo local es un proceso participativo para abordar y resolver diversos problemas sociales, económicos, ambientales y culturales en un territorio determinado, entre la sociedad, los gobiernos locales y los sectores económicos (estatal y no estatal), que conduzca al desarrollo sostenible, a la mejora de la calidad de vida de toda la población.

Hoy, cuando el contexto histórico y social cubano reclama que los directivos tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para contribuir a la construcción de un socialismo próspero y sostenible, no se corresponden los resultados en el desempeño de los directivos con la preparación que poseen. A la Dirección Municipal de Educación le corresponde cumplir con la preparación de los cuadros y que la misma se distinga por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas, y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República, así como la política del Partido, y la aplicación de técnicas novedosas de gestión y dirección.

Sin embargo, en un estudio empírico realizado en el municipio de Venezuela se constata que el desempeño de los directores de las instituciones educativas a partir de todo el sistema de influencias educativas, visitas y despachos, aún es insuficiente su preparación para gestionar el desarrollo local, al no apreciarse transformaciones significativas en su desempeño que influyan de forma positiva en el consejo popular. Lo anterior revela la existencia de una problemática en torno a la dirección efectiva de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local. Existen limitaciones en cuanto a los conocimientos y habilidades y en la motivación, para realizar este complejo proceso.

Investigaciones como la de Bastida, Mora (2017), Hernández, Martínez, Martínez y Torres (2017), Lima, (2021), Díaz-Canel (2021) y Santo (2022), abordan la formación de los directores



de instituciones educativas, como máximos responsables de impulsar el desarrollo de las organizaciones y contribuir al desarrollo económico y social del territorio o localidad.

En varias investigaciones como las de González, Arzola y Fis (2019), Torres, Hernández, Martínez y Soto (2020), Díaz-Canel (2021) y Fernández, Guzón y Núñez (2023), se ofrecen alternativas en la solución de la problemática del desarrollo local. Coinciden en plantear que el desarrollo local es un proceso multidimensional y hacen referencias a una visión sostenible del mismo. Consideran que la institución educativa debe transformar el modo de intercambiar con el territorio donde se ubica y brindar más oportunidades a actividades como la investigación.

En la bibliografía consultada no se encuentran elementos que orienten cómo diseñar, organizar, ejecutar y evaluar la gestión del desarrollo local por parte de los directores de las instituciones educativas, ni procederes para la preparación de estos directivos desde la Dirección Municipal de Educación. El objetivo del presente artículo es socializar con la comunidad científica los fundamentos teóricos generales que sustentan la preparación del director para la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local en el municipio Venezuela

Desarrollo

Breve descripción de las problemáticas que se evidencian en el municipio Venezuela sobre el nivel de preparación de los directivos para dirigir la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local

La aprobación en la Asamblea Nacional del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista; la Estrategia de desarrollo económico y social hasta el 2030; los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 y la Constitución de la República, presentan en la actualidad, un nuevo marco regulatorio, político y jurídico, que satisface las expectativas de los especialistas y estudiosos del tema que en los últimos años han publicado resultados investigativos y experiencias de prácticas transformadoras.

129

Artículo de sistematización teórica

Recibido: 15/12/24

Aprobado: 25/12/24

Publicado: 16/01/25

Isasi-Barrizonte, A., Pérez-Reyes, M. A. y González-González, K. (2025). Fundamentos de la preparación del director para dirigir la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local. Educación y sociedad, 23 (No. Especial), 126-146.



La estrategia a seguir en el proceso de actualización del modelo económico y social de Cuba tiene como eje fundamental el desarrollo integral de los municipios como instancia fundamental e incluye tanto la base económico-productiva como los procesos socioculturales, el perfeccionamiento de las instituciones y la conservación y mejoramiento ambiental.

En el Artículo 168 de la Constitución de la República se le reconoce al municipio un lugar clave en el sistema sociopolítico de Cuba, que respalda la autonomía municipal y su personalidad jurídica. Allí se afirma:

“El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales, de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales”.
(ANPP, 2019)

En la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial (PIDT) (MEP, 2020), se define el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población (Fernández, Guzón y Núñez, 2023).

Tomando en consideración lo analizado hasta aquí, referiremos algunos antecedentes del desarrollo local en el municipio Venezuela de la provincia Ciego de Ávila. A partir del año 2005 y como resultado coordinado por el empeño de Cuba y la Alianza Bolivariana para los Pueblos de



Nuestra América (ALBA) surge el Núcleo de Desarrollo Endógeno (NUDE) que beneficia diferentes provincias de la nación y en especial se centra el trabajo en el municipio de Venezuela, al evaluar el estado que presentaba el sector agroproductivo, en particular la producción agrícola.

Se trazó una estrategia con el objetivo real y práctico de acabar con la antigua concepción existente en la realidad de los recursos financieros y económicos del municipio siendo esta beneficiada para su mejoramiento. Queda oficialmente inaugurado el Proyecto el 13 de noviembre de 2007. De acuerdo con la información asentada en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, los resultados que aporta en el municipio de Venezuela el proyecto de Desarrollo Endógeno, han tenido favorable repercusión en esferas como el transporte, la producción de alimentos, la pesca, la salud, la educación, la gastronomía, los servicios y otras actividades del ámbito local (González, Arzola y Fis, 2019, p. 48).

El proyecto endógeno ha intensificado el desarrollo productivo a escala local, proporcionando el desarrollo de capacidades. Dentro de los objetivos que se persigue está que las acciones que se realicen en los sistemas de innovación a escala local se proyecten en el programa de alimentación a la población como máxima prioridad.

Otro antecedente importante lo constituye el diplomado del PIAL, impartido por la Universidad de Ciego de Ávila, el que contribuye a la creación de nuevas capacidades y el fortalecimiento de las existentes en procesos de innovación agropecuaria local. El Programa de Innovación Agrícola Local (PIAL) se desarrolla para potenciar la participación de todos los factores en la solución de problemas del sector, además de reforzar cuestiones teóricas y prácticas en temas de demografía, derecho agrario, perspectivas actuales de la agricultura cubana y la gestión del conocimiento como herramienta fundamental para crear o fortalecer los sistemas de innovación agropecuaria local (SIAL) (González, Arzola y Fis, 2019).



La estrategia a seguir en el proceso de actualización del modelo económico y social de Cuba tiene como eje fundamental el desarrollo integral de los municipios como instancia fundamental e incluye tanto la base económico-productiva como los procesos socioculturales, el perfeccionamiento de las instituciones y la conservación y mejoramiento ambiental. El incremento de la autonomía y la sustentabilidad de los gobiernos y territorios locales permitirán equilibrar las diferencias económicas geográficas internas existentes en el país y alcanzar el desarrollo sostenible a que aspiramos.

La credibilidad de las instituciones municipales no solo se sustenta en la capacidad para realizar una gestión pública eficiente a partir del reordenamiento de su estructura y organización funcional, sino también de la preparación de los cuadros y directivos para asimilar las transformaciones, focalizando la atención en las problemáticas locales, con efectividad y sentido de pertenencia territorial, para una mejor conducción y ejecución de los procesos en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población

Para el desarrollo del territorio, resulta imprescindible la atención a la preparación de sus directivos encargados de garantizar en un contexto de descentralización, la implementación de las estrategias, políticas, programas y proyectos que le dan contenido al desarrollo local haciendo uso de las diversas formas organizativas de la superación profesional, por constituir un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, habilidades, aptitudes y motivos en función de objetivos definidos.

Los cambios que hoy se dan en el perfeccionamiento de la educación y la preparación de los directores 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.

El municipio Venezuela cuenta con cinco consejos populares y 27 instituciones educativas. La población seleccionada para la investigación estuvo conformada por la totalidad de los directores de las instituciones educativas del municipio Venezuela (22 directores), y la muestra es no probabilística e intencional y está conformada por los 14 directores de los consejos populares Venezuela y Simón Reyes; que representa el 63,6% del total de dicha población. Los catorce son Licenciados, siete son Máster en Ciencias de la Educación, diez poseen experiencia en dirección y cuatro son noveles.

Como parte del análisis realizado se aplicó una entrevista a los 22 directores, se analizaron documentos básicos para la concepción de la preparación de los directores de instituciones educativas para constatar la planificación y organización de la preparación para gestionar el desarrollo local, se observaron 12 actividades a directores de instituciones educativas: tres consejos de dirección, cinco actividades metodológicas y cuatro reuniones de articulación en el consejo popular,

Se aplicó una entrevista grupal a una muestra determinada de manera intencional y conformada por los 14 directores de los consejos populares Venezuela y Simón Reyes donde se concentran las instituciones educativas de los diferentes niveles educativos. A estos directivos también se le aplicó una encuesta para contrastar la información obtenida. De los instrumentos aplicados con anterioridad se evidencian como tendencias:

- Pobre dominio de la teoría y la metodología sobre la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local.



- Insuficiente preparación de los docentes y directivos educacionales en los aspectos teóricos metodológicos conceptuales para la gestión del desarrollo local.
- Pobre desarrollo de las habilidades para el diagnóstico y la proyección de la intervención pedagógica de la institución educativa en la comunidad para la gestión del desarrollo local.
- Limitada proyección de acciones de superación relacionadas con esta problemática.
- Escasas investigaciones que potencien la resolución de esta problemática. (no es lo que más se investiga).
- No constituye la gestión del desarrollo local, prioridad dentro de las estructuras de dirección.
- La dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local no es prioridad desde el trabajo metodológico en las instituciones educativas.
- La gestión del desarrollo local es insuficiente y no se señala como objetivo en las inspecciones y visitas de ayuda metodológica.

Todo lo anteriormente descrito permite corroborar que existen insuficiencias que limitan la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local y que tiene su denominador común en el nivel de preparación de los directores de las instituciones educativas para desarrollar esta labor desde su desempeño o modo de actuación.

Fundamentos que sustentan el nivel de preparación de los directores para dirigir la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local

La superación contribuye al crecimiento profesional y humano de los individuos. Indistintamente se abordan los términos: preparación, capacitación, formación y desarrollo, y el de superación, sin embargo, aunque cada término tiene sus particularidades, es reconocida la estrecha interrelación que existe entre ellos, pues constituyen procesos esenciales dirigidos a incrementar conocimientos, habilidades y actitudes, al crecimiento humano y profesional de las personas, que se revierta en el mejoramiento del desempeño.



En el mundo, la superación de los directivos constituye un reto para los gobiernos de los diferentes países. En Cuba, si bien existe una sólida relación entre las universidades y la escuela, donde se imparten maestrías, doctorados y existe un Sistema de Trabajo que propicia el intercambio de ideas y experiencias entre los cuadros, funcionarios de distintos niveles y organismos, no siempre se logran satisfacer las necesidades individuales de aprendizaje de los cuadros, es por ello que se precisa buscar nuevas alternativas para superar a los cuadros, combinando diferentes formas organizativas, en el logro de los objetivos propuestos (Hernández, Martínez, Martínez y Torres, 2017). 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.

Son válidos los criterios de Chávez (2005) y Castro (2007), al expresar que, la preparación que se brinda a los sujetos que ocupan cargos de dirección, contribuye a su formación y desarrollo, la formación expresa la dirección del desarrollo, no solo potencia el desarrollo global del individuo (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) para el desempeño de una determinada función sino, la formación al nivel que alcance el sujeto que asume cargo de dirección en cuanto a la explicación y comprensión que tenga de sí y del mundo material y social.

Se entiende la superación como el proceso de enseñanza-aprendizaje sistémico y continuo de transformación de los sujetos implicados con vistas al mejoramiento del desempeño de manera integral (Santo, 2022). Para esta investigación, se asume como superación profesional aquella que tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistémica de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural. (MES, 2019).



La búsqueda del progreso económico, el desarrollo y el bienestar, han sido esfuerzo y preocupación permanente de los seres humanos. La idea del desarrollo se aborda por diferentes autores en las diversas épocas históricas por las que ha atravesado la humanidad, de allí que tiene características específicas; lo que significa que el concepto de desarrollo no tiene una definición única, sino que este ha evolucionado de acuerdo con el pensamiento y los valores dominantes en la sociedad.

En un análisis realizado por Torres (2015), sobre disímiles definiciones comúnmente aceptadas, plantea que la mayoría de los autores e instituciones que se refieren a la definición de desarrollo local parten del reconocimiento de que es un proceso con fines de desarrollo económico social, liderado por la comunidad local con la participación de actores del propio territorio.

Importante destacar que la palabra local, no es sinónimo de pequeño, ni alude necesariamente a diminuto o reducido. El concepto de local adquiere, pues, una connotación de algo socio-territorial que pasa a definirse como un ámbito comprendido por un proceso de desarrollo en curso, en general cuando este proceso está planeado, promovido o inducido.

Díaz Canel (2021) sostiene que “el desarrollo local, constituye un programa nacional en Cuba, cuyo objetivo es contribuir a la instrumentación de la descentralización en el país y al fortalecimiento de la teoría y la práctica del desarrollo local como complemento de las políticas centrales” (p. 65). Las autoras coinciden con las definiciones hasta aquí analizadas, en tanto, el desarrollo local constituye un proceso dinamizador de la economía y la sociedad que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleos y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

La Política para Impulsar el Desarrollo Territorial confirma el protagonismo de los actores locales bajo la conducción de los órganos del poder popular, e insiste en la importancia de la



creación de capacidades, y la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Esta formulación provee al desarrollo local de una concepción adecuada, holística, integral, que descarta interpretaciones sesgadas y parciales que coexistían en etapas anteriores (Consejo de Ministros, 2021).

De lo analizado anteriormente se puede deducir que el desarrollo local es un proceso participativo para abordar y resolver diversos problemas sociales, económicos, ambientales y culturales en un territorio determinado, entre la sociedad, los gobiernos locales y los sectores económicos (estatal y no estatal), que conduzca al desarrollo sostenible, a la mejora de la calidad de vida de toda la población. Por ello hoy cuando se habla de desarrollo local y sus estrategias, es preciso pensar también en lograr la circulación del conocimiento en los territorios, facilitar el flujo de conocimientos y tecnologías hacia los principales proyectos (Fernández, Guzón y Núñez, 2023).

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 (Lima, 2021), 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.

Por tal motivo, se hace necesario la preparación del director para la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local, demostrar de forma teórica y práctica métodos y procedimientos para dirigir acertadamente este proceso en la institución escolar.

Las autoras consideran que en la actividad pedagógica profesional de dirección que desarrolla el director de la institución educativa se integran los conocimientos, habilidades profesionales,



valores y modos de actuación adquiridos con que desarrolló la dirección del proceso pedagógico, los que deben ser aplicados desde la crítica y la creación al proceso de dirección; lo que implica enriquecer la actividad pedagógica profesional hasta convertirla en una actividad pedagógica profesional de dirección, desde la cual no solo debe proporcionarle a los subordinados los recursos pedagógicos, didácticos y materiales necesarios, sino también la atención a sus diferencias individuales, con vistas a desarrollar su personalidad y profesionalidad, en función de los objetivos previstos para la comunidad escolar.

Lo anterior explica las opiniones acerca de la dirección escolar. Esta no puede ser considerada un aspecto ajeno a la renovación y logros de los objetivos estatales en el terreno educacional, estos se concretan en la escuela y juega un papel esencial el director, quien por excelencia planifica, orienta, dirige y controla el proceso en la institución escolar. Desde esta perspectiva se entiende que la dirección escolar tiene la tarea de asegurar las condiciones para alcanzar los objetivos del sistema de enseñanza y ofrecer el dinamismo necesario para potenciar el desarrollo de alumnos y docentes (Bastida y Mora, 2017).

Se puede decir que la educación responde a una concepción de las instituciones educacionales y de la pedagogía, que tienen por centro la formación, construcción, profundización y desarrollo de principios revolucionarios y valores culturales humanistas, profundos conocimientos científicos-técnicos y amplias habilidades generadoras, con el objetivo de formar hombres y mujeres capaces de amar profundamente la libertad y justicia social, interpretar el mundo y sus circunstancias y emprender exitosamente su sistemática transformación progresiva. Esta concepción como parte de un gran movimiento cultural masivo de proyección estratégica, está insertada en una seria prepositiva visión de largo plazo, un proyecto de país, donde el desarrollo económico está en función de crear las condiciones de un existir social digno y próspero para todos los cubanos.



En las concepciones de la educación cubana, la institución educativa es concebida como un sistema abierto, lo cual significa que es necesario percibirla como una entidad estrechamente vinculada a un micro entorno determinado, que ejecuta interna y externamente en interacción con el medio, funciones, planes y programas que se corresponden con el mismo y que cumple con ello la misión de formar integralmente a las generaciones que han de vivir en él y participar en su desarrollo.

El desarrollo escolar en su condición de resultado emerge cuando se manifiesta como cualidad fundamental la integralidad del desempeño del director de la institución educativa, entendida por Miranda (2013) como el proceso y resultado de la realización del sistema de acciones de la actividad conjunta de dirección y los subprocesos de la comunicación durante la actividad directiva. Le permiten al director de la institución educativa poner en práctica, mediante relaciones de carácter social, tecnológicas y didácticas, la transformación en el objeto de la acción en la actividad pedagógica profesional de dirección.

A partir de estos criterios se asumió en la investigación a la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local como el conjunto de acciones que sobre esta planifica, ejecuta, controla y evalúa el directivo, en aras de lograr la transformación en el objeto de la acción en la actividad pedagógica profesional de dirección.

Siempre que se hable de desarrollo local debe tenerse presente la amplitud del concepto para determinar cuáles son los niveles de desarrollo que se logran en ese lugar, aunque cada caso es específico pues cualquier proceso de transformación debe responder a las necesidades de cada zona determinada, desde sus características geográficas, sociales, culturales, medioambientales, creencias, tradiciones, necesidades, recursos con que cuenta en su localidad, entre otras.

El proceso de transformación de la institución educativa que promueve el actual perfeccionamiento, trata ante todo del cambio de los sujetos individuales y de los colectivos de



sujetos que interactúan en la institución o con ella. Este proceso es transformador, persigue en su esencia el cambio de significado de las actividades que se realizan y la transformación de los modos de actuación de los sujetos. El perfeccionamiento de la educación ha generado nuevas exigencias a la actividad profesional de dirección del director de la institución educativa, por lo que es necesario actualizar el contenido de su preparación, particularmente en lo concerniente a la dirección de la institución educativa enfocada en el desarrollo local.

Contenidos que sustentan el modo de actuación de los directores para dirigir la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local

Para la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local es necesario definir contenidos del modo de actuación profesional, que a la vez deben ser precisados para su asimilación. Estos contenidos se determinan en relación con los componentes del modo de actuación. Se analiza la teoría sobre el modo de actuación ofrecida por Pla López (2017), en la que se distinguen los elementos de las regulaciones inductoras y ejecutoras de la actividad pedagógica, se asume la importancia de las motivaciones y las actitudes como componentes del mismo.

Se asume la teoría del modo de actuación, en función de la actividad específica relacionada con la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local, la que está integrada por los contenidos que la caracterizan (el componente conceptual, el componente procedimental, el componente motivacional y el componente actitudinal). Se particularizan los contenidos del modo de actuación en función de la actividad específica relacionada con la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local y se proponen los contenidos del modo de actuación para la preparación en la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local, es por ello, que se determinan como los conocimientos, las habilidades, las motivaciones y las actitudes.



Para el tratamiento al contenido de la preparación del director para la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local primero se realizó un amplio estudio de la literatura, asumiendo la definición de que el contenido es una parte de la cultura que integra conocimientos, modos de pensar, actuar y sentir y valores personales y sociales que se seleccionan con criterios pedagógicos con el propósito de formar integralmente al educando (Álvarez, 1999).

El componente del contenido relacionado con los conocimientos esenciales para la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local, (saber), deja planteado la necesidad de dominar la política educacional actual y el papel de la educación y el director en la dirección del desarrollo local, las características y necesidades del territorio sobre la base: económico - productiva sustentable, sociocultural, institucional y medioambiental y su necesidad de desarrollo, conocimientos de los actores locales en la búsqueda del desarrollo a partir de los recursos endógenos, los principios que rigen el desarrollo local y los elementos necesarios para diseñar proyectos de innovación que involucren al claustro, los alumnos, la familia y las autoridades de la comunidad.

También contenidos relacionados con el papel de la escuela en el desarrollo comunitario, los conocimientos sobre la teoría y la metodología de la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local, y los conocimientos de dirección para conducir esta actividad con efectividad, por lo que se asume este componente como punto de partida, es en cuestión el saber que debe caracterizar a los dirigentes educacionales para realizar con efectividad la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local.

El segundo componente del contenido relacionado con las habilidades fundamentales, que deben desarrollar los directivos para operar en la práctica en la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local es lo concerniente al saber hacer, que presupone



utilizar la información necesaria y suficiente, que permita sensibilizar y movilizar sus públicos internos y externos en función del desarrollo comunitario mediante proyectos de mejoras, que fije urgencias, prioridades, capacidades y recursos en la comunidad, diagnosticar las características del territorio, la escuela, la familia y la comunidad para el desarrollo local, habilidad para crear un ambiente favorable de influencias positivas. También diseñar proyectos que involucren al claustro, los alumnos, la familia y las autoridades de la comunidad, como una prioridad.

El contenido referido a lo motivacional afectivo (deseos de hacer), el deseo de hacer es una expresión conductual del estado afectivo emocional, del bienestar personal que induce al sujeto a actuar, es por ello, que lo motivacional afectivo cobra para este proceso un valor preponderante ya que motivar por la necesidad de trabajar desde la escuela por el desarrollo local.

Para dirigir con fundamentos científicos el proceso pedagógico, necesita el dirigente y el maestro, no solo conocer la ciencia que estudia, su estado actual, su nexo con otras ciencias, con la vida y la práctica, sino que debe conducir el desarrollo y la apropiación de conocimientos, sentimientos, vivencias, emociones, convicciones y valores, así como sentirse satisfecho y estimulado por los resultados de la institución educativa enfocada en el desarrollo local frente a los docentes, los alumnos, la escuela, la familia y la comunidad.

El contenido referido a lo actitudinal (saber ser), es de valor inestimable el contenido referido a lo actitudinal, pues demostrar ejemplaridad sistemática en la constancia, esfuerzo, consagración, responsabilidad de su actuación en el diagnóstico sistemático de la problemática, en el uso de la información, en la creación del ambiente favorable, en el desarrollo de las estrategias y en su labor de dirección, el autoperfeccionamiento constante, como símbolo de crecimiento personal, para el cumplimiento de sus funciones es determinante pues es el maestro el modelo más elevado que tiene la vida social, de él depende que sea imitado en su justa medida.



Estos contenidos permiten evaluar, con claridad y factibilidad, el nivel de preparación del director, en cuanto a la dirección efectiva de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local, además, focalizar este problema, desde un enfoque transformador que propicie el crecimiento personal y profesional de los que tienen en sus manos la misión de orientar hacia el desarrollo local.

Conclusiones

La preparación de directivos en Cuba constituye una actividad estratégica, necesaria, decisiva y que por su propia naturaleza requiere un perfeccionamiento continuo, científicidad, objetividad y eficiencia. La preparación del director para la dirección de la institución educativa enfocada en la gestión del desarrollo local constituye una problemática investigada desde diferentes puntos de vista. Sin embargo, los estudios realizados aún no han dedicado la atención requerida al papel de la escuela en el desarrollo local y las posibles ventajas que pueden alcanzarse. Para enfocar una escuela hacia el desarrollo local, se requiere preparar a su director mediante la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el reforzamiento de sus modos de actuación, porque es un líder que puede materializar la innovación por dentro y por fuera del sistema educativo tradicional y generar entornos innovadores pertinentes con el desarrollo que requiera cada comunidad.

Referencias bibliográficas

Álvarez, C. (1999). *Hacia una escuela de excelencia*. Pueblo y Educación.

Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). (2019). *Constitución de la República de Cuba*. GOC-2019-406-Ex 5. 10 de abril, La Habana.



- ANPP (2020). Ley 132 “*De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares*”. GOC-2020-48-EX5. 16 de enero, La Habana.
- ANPP (2021). Ley 139 “*De la Organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal*”. GOC-2021-163-O14. 5 de febrero, La Habana.
- Bastida y Mora (2017). La Dirección Educacional y la Dirección en la escuela: sus especificidades. *Universidad y Sociedad*, 9(3). ISSN 2218-3620.
- Castro (2007) *Reflexiones de Fidel*. Tomo 1, 2 y 3. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. [Links]
- Chávez, (2005). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Pueblo y Educación. [Links]
- Consejo de Ministros (2021). Decreto 33 “*Para la gestión estratégica del desarrollo territorial*”. La Habana, Cuba. (GOC-2021-359-O40). 16 de abril, La Habana.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). *Sistema de gestión del gobierno basado en Ciencia e Innovación para el desarrollo sostenible en Cuba*. Villa Clara, Cuba: Universidad Marta Abreu.
- Fernández, A., Guzón, A., y Núñez, J. (2023) El desarrollo local en Cuba: Institucionalización y desafío. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*. 24. <https://revista.cigob.net/24-diciembre-2023/articulos/el-desarrollo-local-en-cuba-institucionalizacion-y-desafios-T35Y/>
- González, K.; Arzola, L. y Fis, Y. (2019) Desafíos del sistema de innovación agropecuario local en el municipio de Venezuela. Publicado: 30/08/2019. *Universidad & Ciencia*. 8 (3). <http://revistas.unica.cu/uciencia>



- Hernández, V., Martínez, C., Martínez, E., y Torres, M. (2017). *Perfeccionamiento de la superación profesional de los cuadros empresariales para la formación de sus reservas*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Universitaria.
- Lima, (2021). *Preparación a los directores de centros educativos del municipio Santa Clara para el trabajo en red y el desarrollo local*. Ponencia a Pedagogía. Nueva Gerona, Villa Clara, Cuba: DME Santa Clara. 2021.
- Ministerio de Educación Superior (2019) *Reglamento de la Educación de postgrado de la República de Cuba. Resolución 140/2019*. La Habana.
- Ministerio de Educación Superior (2016). *Documento base para el diseño del plan de estudio E*. <https://www.uo.edu.cu/fiqa/sites/fc.uo.edu.cu/fiqa/files/Documentos/Documento%20Base%20Plan%20E.pdf>
- Miranda, (2013). Hacia un enfoque de la capacitación permanente de los directivos. *Retos de la Dirección*, 8(2), 41-50.
- Pla, R. (2017). *Las competencias profesionales para el desempeño del docente en la educación de los alumnos desde un enfoque integrador*. Ciudad de la Habana.
- Proyecto de Desarrollo Integral (PDI) del municipio de Venezuela (2016). Consejo de la administración del municipio Venezuela.
- Santo Domingo, D. (2022) *La creatividad en el desempeño de los directores de las escuelas primarias*. [Tesis de Maestría]. Universidad Máximo Gómez Báez. Ciego de Ávila.
- Torres. (2015). *Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz.



Torres Hernández, Martínez y Soto, (2020). La evaluación del impacto de la preparación medioambiental de directivos para el desarrollo local sostenible. Dilemas Contemporáneos. *Educación, Política y Valores*, 1(32). [Links]