

# LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA ENSEÑANZA PRIMARIA PARA DIRIGIR UNA ESCUELA ENFOCADA AL DESARROLLO LOCAL

PREPARATION OF THE DIRECTORS OF PRIMARY EDUCATION TO RUN A  
SCHOOL FOCUSED ON LOCAL DEVELOPMENT

Carlos Martínez Mollineda (\*)  
Mairelys Torres Falcón  
Viviana Hernández Fernández  
*Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas  
Cuba*

## Resumen

El propósito de este artículo es comunicar resultados de la aplicación de un proceder metodológico que contribuye a la preparación de directores de enseñanza primaria para dirigir una escuela enfocada en el desarrollo local. Se utiliza el enfoque cualitativo, pues la actividad investigativa se desarrolla orientada a comprender un fenómeno educativo interpretado, explicado y alcanzado en su propio contexto. Para dicho propósito, se emplearon las técnicas de revisión de documentos, observación, entrevista y encuesta. Los resultados demuestran que existen carencias teóricas sobre los contenidos que deben dominar los directivos educacionales para contribuir desde la escuela al desarrollo local. Además, se observan limitadas motivaciones y disposición para trabajar en esta dirección.

**Palabras clave:** Director de colegio, desarrollo local, escuela primaria.

## Abstract

The purpose of this article is to communicate results of the application of a methodological procedure which contributes to the preparation of primary school principals to direct a school focused on local development. It uses a qualitative approach given that the research activity is developed to understand an educational phenomenon that must be interpreted, explained and understood in its proper context. For this purpose, the following techniques were used: review of documents, observation, interviews, and survey. The results show that there are technical deficiencies in the contents that must be mastered by educational managers to contribute from the schools to the local development. It is also observed that there is limited motivation and willingness to work in this direction.

**Key words:** Primary school principals, local development, primary school.

---

(\*)Autor para correspondencia:  
Carlos Martínez Mollineda  
Universidad Central "Marta Abreu".  
Facultad de Eléctrica.  
Departamento de preparación y  
Superación de Cuadros.  
Carretera a Camajuaní Km 5 ½,  
Santa Clara, Villa Clara. Cuba.  
Correo de contacto:  
carlosm@uclv.cu

---

©2010, Perspectiva Educacional  
<http://www.perspectivaeducacional.cl>

---

RECIBIDO: 21 de octubre de 2016  
ACEPTADO: 27 de julio de 2017  
DOI: 10.4151/07189729-Vol.57-Iss.2-Art.549

## 1. Introducción

En la región iberoamericana se ha impulsado la llamada Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) con el objetivo de ayudar a las personas a desarrollar actitudes y capacidades que permitan tomar decisiones fundamentadas en beneficio propio y de los demás, para el desarrollo y mejor calidad de vida (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014). Esta propuesta está alineada con lo planteado en el Marco de Acción 2030 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015). Este asunto ha tomado un nuevo aliento con los acuerdos internacionales adoptados en la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP 21), celebrada en París (Alarcón, 2016).

La educación puede contribuir al desarrollo sostenible si logra integrar el accionar de la escuela con los proyectos de la comunidad. En Cuba, existe consenso al respecto: el sistema educativo cubano ha declarado el objetivo general de convertir la escuela en el centro cultural más importante de la comunidad (Orta, 2015).

Muestra de lo antes planteado es la Resolución Ministerial 186-2014 (Ministerio de Educación [MINED], 2014) que hace referencia a las “Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015” (p. 1). En esta resolución se precisa que los directivos educacionales deben tener una mirada creativa y participativa del contexto educativo, con énfasis en la elevación de la calidad para formar ciudadanas y ciudadanos informados, concienciados y también participativos en cuanto a una Educación para el desarrollo local. De esta manera, se promueve insertar la escuela en la comunidad, acción basada en la imprescindible conexión con su entorno (MINED, 2014). La finalidad de esta acción se asocia con potenciar el desarrollo cultural comunitario, mediante la interrelación dialéctica entre la actividad pedagógica de la cultura escolar y la cultura comunitaria, desde su carácter referencial y contextual respectivo (Cortón, 2011).

La acción de la Educación desde la escuela y dirigida al desarrollo local puede fortalecer la actitud crítica y comprometida de la comunidad. Además, puede generar compromisos y corresponsabilidad en la lucha contra el subdesarrollo, al fomentar actitudes y valores en los actores educativos para actuar por el progreso comunitario, lo que puede entenderse como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar (UNESCO, 2005).

Dirigir la educación para contribuir al desarrollo local requiere de una adecuada preparación del director de escuela primaria. Trejo (2014) justifica lo anterior debido a que el director de

escuela es un agente del cambio, un líder de líderes, un comunicador social y un motivador comunitario, todo esto debido a la labor que genera en la escuela y en la sociedad. Además, se desenvuelve en un entorno que cambia constantemente, por lo que debe modificar constantemente los métodos de gestión, buscar nuevas alternativas y evolucionar para dar respuestas a las necesidades emergentes (Cabrera & Herrera, 2016).

Este contexto exige construir las mejores condiciones para el desarrollo en las nuevas generaciones (Fanfani, 2008). En un estudio empírico realizado por los autores de este artículo, llamó la atención que, en las mediciones realizadas por la Dirección Provincial de Educación (2016) sobre el desarrollo local, los resultados de Camajuaní son superiores con respecto al resto de los municipios.

En un sondeo inicial (anexo 1) se revelan contradicciones que ayudan a comprender las causas, que explican el por qué en el municipio de Camajuaní se obtienen resultados sostenibles en el desarrollo local, expresado en que: los directores de escuelas poseen preparación básica al contar con conocimientos, habilidades para dirigir investigaciones relacionadas con el desarrollo local, disponen de herramientas que posibilitan incrementar recursos cognitivos y afectivos para sensibilizar al colectivo de alumnos, profesores, familia y comunidad para favorecer la participación ciudadana y poseen elevadas motivaciones para actuar desde la escuela.

Sin embargo, no se apreció el mismo nivel de preparación de los directores en el resto de los municipios de la provincia. Lo antes expresado permite inferir que una causa fundamental que puede incidir en la participación de la escuela en el desarrollo local de la comunidad es la insuficiente preparación del director en aspectos cognitivos (conocimientos), afectivos (sentimientos) y conductuales (modos de actuación) relacionados con este tema.

Terminado el sondeo inicial, se realizó una detallada búsqueda bibliográfica sobre el tema, encontrándose que ha sido abordado teóricamente por pocos autores, entre ellos Amiguiño (2011), Gallicchio (2004), Herrera y Buitrago (2015) y Santos (2011). Aunque tienen el mérito de descubrir fundamentos teóricos para sustentar la preparación de los directores de escuela, estas propuestas aisladas no llegan a ofrecer una solución científica a esta situación problemática.

Esta razón conllevó a iniciar el estudio que ahora se presenta, a partir del siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la preparación de los directores de la enseñanza primaria para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local? Con el objetivo de: Construir un

proceder metodológico que contribuya a la preparación de los directores de la enseñanza primaria para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local.

### 1.1. La preparación del director de escuela

En el mundo se utilizan diversos términos para referirse al proceso de preparación de los directivos. Entre ellos destacan: profesionalización (González, 2004), formación permanente (Andreu, 2005), gestión del conocimiento (Bañobre, García, Dorta & Marichal, 2015), preparación (Tristá, 2003), capacitación (Castillo, 2005), superación (Añorga, 1997; Manso, 2006; Valiente, 2002) e incluso Educación en la red (Barberá, 2004; Puga & Martínez, 2008). Si bien estos términos se encuentran relacionados, cada uno de ellos se ha definido de manera distinta.

El análisis anterior permite afirmar que la bibliografía especializada pareciera no coincidir al momento de referirse al concepto de preparación (Martínez, 2010). En primer lugar, se le considera como un proceso independiente de la superación profesional (Valiente, 2002); en segundo lugar, Morales (2003) asocia el término con el perfeccionamiento del desempeño laboral; y, en tercer lugar, la propuesta de Andreu (2005) la define como un proceso de enseñanza- aprendizaje que posibilita a los graduados la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos.

Una idea común que emerge de todo este análisis es que la preparación de directores de escuelas pudiera concebirse como un proceso sistemático y continuo de formación y que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de la escuela y la comunidad (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro [CECM], 2000).

La preparación del director para dirigir la escuela enfocada al desarrollo local es un tema complejo por sus fundamentos políticos, jurídicos y científicos que sustentan el proceso que, por tanto, lo definen y caracterizan (Martínez, 2010). Sin embargo, cada vez adquiere mayor pertinencia debido al rol que desempeñan las instituciones educativas en el desarrollo social pues cuando la escuela es capaz de liderar procesos de cambios en una comunidad, está contribuyendo al desarrollo local endógeno (Santo, 2009).

## 1.2. La preparación del director para dirigir una escuela enfocada en el desarrollo local.

La preparación del director para dirigir una escuela enfocada en el desarrollo local puede facilitar una comprensión crítica de las interrelaciones económicas, políticas, sociales y culturales como ejes fundamentales en la cognición para el desarrollo endógeno en la comunidad (Ortega, 2007). Esta preparación aporta una competencia fundamental que permite promover en los profesores, estudiantes, familia y comunidad, valores y actitudes relacionadas con la solidaridad, la justicia social, la búsqueda de vías de acción a la problemática que existe en el contexto donde se inserta la escuela.

De acuerdo con lo anterior, se considera que un director está preparado para dirigir una escuela enfocada al desarrollo local cuando alcanza, mantiene y desarrolla la condición profesional en el ejercicio de las funciones inherentes a su cargo. Además, cuando establece interacción sistemática con la comunidad, encaminada a superar las dificultades y retos existentes en la vida de su población, a través de acciones educativas que involucren a los públicos externos e internos de la institución educativa, mediante el aprovechamiento eficiente y sustentable de las potencialidades de la comunidad (Alonso, 2005).

Algunas de las dimensiones que podrían utilizarse para evaluar a un director preparado para dirigir la escuela enfocada al desarrollo local son las propuestas por San-Juan (2016): Dimensión cognitiva: concede actualización sistemática en contenidos relacionados con el desarrollo local para desarrollar competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales; dimensión sensibilización: otorga la preparación para dirigir procesos de concientización de los públicos internos y externos de la escuela mediante la transmisión de información, reforzamiento de los sentimientos y motivaciones para participar en la comunidad en acciones concretas que generan desarrollo local.

Así también, pueden emplearse la dimensión de investigación, que habilita la preparación para incrementar, transformar y analizar la cultura con los públicos internos y externos mediante el empleo de métodos de la investigación científica, y la dimensión de movilización social, que supone la preparación para lograr, desde la escuela, la participación ciudadana en los procesos de cambio y transformación de la comunidad (San-Juan, 2016).

Alcanzar estas dimensiones requiere poner en práctica conocimientos, habilidades y motivaciones que permitan enfocar la escuela hacia el desarrollo local, con una filosofía económica, social, cultural y educativa mediante la sensibilización, la investigación y la mo-

vilización de todos los actores educativos (Mingorance & Estebaranz, 2009). Lo anterior presupone la interacción de la escuela con el contexto socio-productivo y cultural de su comunidad donde el conocimiento, la innovación y el aprendizaje son decisivos.

### **1.3. La escuela enfocada al desarrollo local**

El desarrollo local es “un proceso endógeno, registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos, capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida en la población” (Buarque, 1999, p. 25). El director de la escuela puede influir en el desarrollo local, si se fortalece su preparación para que pueda instruir el pensamiento y educar en los sentimientos de los estudiantes, profesores, familia y actores comunitarios de manera que puedan participar activa y responsablemente en el desarrollo de su comunidad (Ministerio de Educación Superior, 2016).

El reto está en lograr una escuela enfocada al desarrollo local que se define como aquella institución, innovadora, que potencia una formación de ciudadanos competentes insertados en las dinámicas sociales y productivas de la comunidad con capacidad para 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 (Rivas, 2017).

Concretar lo anterior, requiere diseños de proyectos que involucren al claustro, los alumnos, la familia y las autoridades de la comunidad. Esto exige repensar en cómo fortalecer la preparación de los líderes educativos, mediante determinados protocolos donde el director de escuela desempeña un papel esencial, y por las características de su labor se considera factible la utilización de procederes metodológicos para el logro de tal propósito.

### **1.4. El proceder metodológico como perspectiva etnográfica**

El concepto proceder aparece en la Norma Cubana 3000: 2007 expresado como: “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (Linares, González, & Medina, 2008, p. 2). Por tanto, puede ser entendido como una herramienta o protocolo de apoyo al profesor para la enseñanza y el aprendizaje.

Para el presente trabajo se considera la acepción que proponen Silvestre y Ziberstein (2000), entendido el proceder como una herramienta que permite alcanzar objetivos mediante acciones o actividades determinadas, a partir de las características del contenido que orientan cómo accionar para lograr el éxito en una actividad.

El proceder metodológico se elabora para una determinada actividad de aprendizaje, por lo que no deben ser generalizados a otras diligencias. Esta especificidad permite establecer algunas particularidades de la herramienta metodológica. Por ejemplo: se diseña para conseguir un objetivo; requiere determinar con antelación el área donde se van a utilizar; implica determinados conocimientos para realizar las acciones; conlleva desarrollar habilidades para su aplicación; exige elaborar orientaciones que aseguren su aplicación y debe estar conformado por una estructura que oriente al usuario cómo utilizarlo de manera clara y precisa.

La estructura para su conformación pudiera estar integrada por: áreas de aplicación y alcance, responsabilidades, normas de operación y referencias (Linares, González, & Medina, 2008, p. 2). Los autores de este artículo consideran que la estructura del proceder puede organizarse en base a: objetivo; orientaciones para su utilización; fases conformadas por diferentes pasos y la forma de evaluación; lo que permite una estructuración didáctica más adecuada.

## 2. Método

La investigación se realiza en la provincia de Villa Clara, Cuba. Se utiliza la metodología cualitativa, enfoque que permite estudiar un área problemática, tal como lo es el acompañamiento a los directores en su escenario natural, en este caso mediante un programa de preparación (Suárez, 2002). La actividad investigativa se desarrolla orientada a la búsqueda de herramientas metodológicas que permitan comprender en profundidad un fenómeno educativo interpretado, explicado y comprendido en su propio contexto (Hernández, Fernández & Baptista, 2010; Sandín 2003).

La aplicación del proceder metodológico puede contribuir al perfeccionamiento de la preparación de los directores para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local a través de experiencias y reflexiones. Para ello, se identifica un fenómeno que necesita mejora, y en base a talleres se diseñan fases y pasos y se ejecutan intervenciones para ese fin.

### 2.1. Población y muestra

Para la determinación de la población se tuvieron en cuenta las características de la educación villaclareña, según datos de la Dirección Provincial de Educación (DPE), 2016. En el universo escolar es representativa la enseñanza primaria, donde de un total de 665 escuelas, 406 (61%) responden a este tipo de educación. Además, la matrícula de estudiantes que reciben los servicios educacionales en la provincia asciende a 106 647, de ellos, 48 840 son

atendidos por la red de escuelas primarias, que representa el 45,8% de la matrícula total al cierre del 2016.

Para determinar la muestra, la unidad de análisis estuvo centrada en 400 directores, los que conforman la población para esta investigación. De ellos fueron seleccionados por su condición de noventa y siete (24,25%) para cursar el diplomado “Retos del director de escuela en el contexto educacional cubano”, ofertado por la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Este grupo constituye la muestra de la investigación. Para conformarla se seleccionaron diplomantes de seis municipios de la provincia con limitaciones en su desarrollo local, que representan el 46,1% del total.

## 2.2. Instrumentos de recogida de información

Para llevar a cabo esta investigación se han empleado cuatro instrumentos de recogida de información: una guía de análisis de documentos, una guía de observación, una entrevista estructurada y una encuesta.

La observación de la práctica diaria de cada director investigado se analizó a través de una guía de observación (anexo 4), con el fin de determinar la preparación de los directores de la enseñanza primaria para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local; esta permitió obtener información directa sobre el fenómeno y objeto investigado.

Además de la observación, se aplicó una entrevista estructurada (anexo 5) a todos los directores seleccionados, con la finalidad de identificar elementos positivos y negativos que favorezcan la preparación de los directores para dirigir una escuela enfocada en el desarrollo local.

Con respecto a la guía para el análisis documental (anexo 3), esta se elaboró para estudiar documentos oficiales del Ministerio de Educación, así como para complementar las observaciones y las entrevistas realizadas.

Finalmente, durante los meses de septiembre y octubre del año 2015, se implementó la encuesta (anexo 6) con la finalidad de profundizar en la preparación de los directores para dirigir una escuela enfocada en el desarrollo local.



### 2.3. Procedimiento

Como referente teórico metodológico se ha considerado la propuesta de Martínez (2001). Con base en lo anterior se han elaborado cinco etapas. A continuación, se describe las etapas, su importancia y las posibles implicaciones para la investigación.

- **Primera etapa: intercambio inicial con los sujetos.**

Se realiza un intercambio con los directores seleccionados (170) y se les plantea la importancia de su preparación para dirigir la escuela enfocada al desarrollo local, se pide la disposición a colaborar y se explican las fases del proceso.

- **Segunda etapa: Diagnóstico de la problemática a resolver.**

Se aplica el diagnóstico para determinar la preparación de los directores para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local teniendo presente las dimensiones: conocimientos, habilidades para investigar, movilizar y sensibilizar a los públicos externos e internos de la institución educativa. El diagnóstico se organizó en 3 etapas: La aplicación de instrumentos señalados en el (anexo 1) e interpretación y presentación de sus resultados. Se toma como variable dependiente: la preparación para dirigir la escuela primaria en función del desarrollo local (anexo 2). La observación (anexo 4) se postula como una de las instancias de aprendizaje involucradas en el proceso investigativo, puesto que permite construir interpretaciones a partir de las experiencias de las personas en el escenario natural, posibilitando la conexión del equipo investigativo con el contexto particular en el que se desarrollan directrices (DeWalt & DeWalt, 2002). La observación se acompañó de la información que ofrece el libro de Bitácoras, a través de la colección de notas, observaciones, pensamientos u otros materiales relevantes durante el período de tiempo de la intervención (Correa, 2015).

- **Tercera etapa: Búsqueda de soluciones.**

Para resolver el problema de investigación, se recurrió al desarrollo de un programa formativo de superación con la modalidad de diplomado, dirigido por tres profesores del Centro de Estudios de la Dirección, donde se introdujeron herramientas de análisis y reflexión sobre el desarrollo local en tres fases, mediante el siguiente proyecto de aprendizaje: “¿Por qué es necesario enfocar la escuela primaria hacia el desarrollo local?”.

(a) Primera fase: Incremento de conocimientos sobre desarrollo local.

**Paso #1-** Se organizaron los directores en 4 equipos:

- **Equipo 1-** Buscar en internet contenidos relacionados con el papel de la escuela en el desarrollo comunitario, que le permita responder las siguien-

tes preguntas ¿Cuáles son los principales retos del desarrollo local? ¿Cómo concientizar a los directivos de la Educación en estudiar y enfocar la escuela al desarrollo local?

- **Equipo 2-** Entrevistar a directivos de la universidad, gobierno y líderes de organizaciones sociales realizando tres preguntas que le permita al equipo generar inferencias sobre la importancia que tiene para la comunidad que la escuela esté enfocada al desarrollo local.
- **Equipo 3-** Estudiar en editoriales que publicadas en la prensa sobre los logros y dificultades que tiene el desarrollo local en el país, para inferir los problemas que se presentan en el territorio y determinar tres retos claves en esta problemática.
- **Equipo 4-** Evaluar al resto de los equipos; elabora los parámetros para este proceso para finalmente presentar la propuesta de preparación para dirigir la institución educativa enfocada hacia el desarrollo local.

**Paso #2-** Cada equipo reúne la información, comparte sus ideas y debaten sus hipótesis; buscan entre todos, la mejor respuesta al problema planteado.

**Paso #3-** Cada equipo realiza una ponencia de 10 minutos donde expone el producto final, disponiendo de 5 minutos adicionales para responder preguntas del tribunal sobre el tema.

**Paso #4-** La respuesta colectiva a la problemática general se responderá una vez concluidas las presentaciones de todos los equipos, el equipo 4 reflexiona con el grupo sobre la experiencia y los invita a buscar una respuesta de manera colectiva a la pregunta inicial: ¿Por qué es necesario enfocar la escuela primaria hacia el desarrollo local?

Posteriormente se impartieron 5 conferencias, 5 seminarios y 2 talleres sobre el desarrollo local a fin de fortalecerlos cognitivamente en esta temática, como parte de su preparación.

(b) Segunda fase: Desarrollo de habilidades.

Una vez que los directores adquirieron conocimientos sobre el desarrollo local, afloró un nuevo problema: ¿Qué habilidades directivas deben adquirir los directivos de las instituciones educativas de la educación primaria? Para dar

respuesta a esta necesidad de desarrollo de habilidades se realizaron 7 sesiones dirigidas al desarrollo de habilidades directivas, entre ellas: la planificación, comunicación, trabajo en grupos, liderazgo, solución de problemas, motivación, manejo de conflictos, así como consolidar la habilidad de dirigir la investigación por estudiantes, profesores y padres en cómo influir en el desarrollo local y a la vez cómo desde la escuela se puede movilizar a la comunidad en aras del desarrollo local.

(c) Tercera fase: Reforzamiento de los niveles de motivación para dirigir las escuelas enfocadas hacia el desarrollo local.

Con la preparación de los directores, considerando conocimientos adquiridos y el desarrollo de habilidades, brotó un nuevo problema: ¿Cómo crear la necesidad de perfeccionar los modos de actuación de los directores para dirigir la escuela enfocada hacia el desarrollo local? Para este fin, se dedicaron cinco sesiones adicionales de trabajo enfatizando en la autoconfianza, la autoestima y la necesidad de trabajar desde la escuela por el desarrollo local. Esta fase resultó clave para reforzar la preparación adquirida y llevarla a la práctica en su desempeño profesional.

■ **Cuarta etapa: Evaluación.**

En total, se realizaron 33 sesiones de trabajo en las que, de modo progresivo, los directores reforzaron su preparación para dirigir las escuelas enfocadas hacia el desarrollo local a partir de los conocimientos y las habilidades directivas puestas en práctica conscientemente, sobre la base de la motivación; elementos que quedaron reflejados en la medición del impacto de la preparación realizada (Encuesta, observación, entrevista y la técnica de decisión PNI- positivo-negativo-interesante).

■ **Quinta etapa: Sistematización de la intervención realizada.**

En esta etapa se realiza una sistematización del proceso seguido, para compartir críticamente aquellos resultados que surgen de la interpretación del proceso vivido, de colocar sobre el tapete de la reflexión colectiva, los aportes y enseñanzas que se obtienen desde lo que cada quién ha vivido de forma particular (Jara, s.f). La triangulación de los datos permitió establecer categorías claves para comprender dicho proceso (anexo 7).

### 3. Resultados

La observación arroja que en un 100% prevalece una vinculación entre el trabajo del director de escuela y la comunidad, sin embargo, en un 32,9% existe una proyección que permite comprender sus aspiraciones de trabajar por el desarrollo local desde la escuela. Las proyecciones estratégicas de estos directores, en un 67,1% , versan sobre el trabajo tradicional de la escuela, la enseñanza de las matemáticas, las ciencias, entre otras materias; sin reflexionar sobre su contribución al desarrollo local.

La entrevista (anexo 5) permitió obtener información verbal valiosa sobre las carencias de preparación que poseen los directores para contribuir desde la escuela al desarrollo local. Muestra de lo anterior es que 122 sujetos (71,7%) reconocieron que los conocimientos para influir desde la escuela en el desarrollo local no eran suficientes, mientras que solo 48 sujetos (28,2%) se sentían medianamente preparados para influir en el desarrollo local.

El análisis documental (anexo 3) evidencia que no existen datos estadísticos sobre los directores preparados para producir un impacto en el desarrollo local. No se encontraron materiales que reflejen actividades realizadas por las escuelas para este fin. En el plan de postgrado no existen proyecciones desde el 2010 hasta 2015 dirigidas a preparar a los directores de escuelas para favorecer el desarrollo local. Asimismo, se infiere que los conocimientos, la investigación, la sensibilización y la movilización de los directores en función del desarrollo local son insuficientes.

Finalmente, la encuesta (anexo 6) reveló que los 170 sujetos están en disposición de prepararse para dirigir la escuela enfocada al desarrollo local y muestran dominio de la Resolución Ministerial 186-2014. Además, corroboran sus insuficiencias para orientar investigaciones sencillas sobre el desarrollo local, así como la ausencia de acciones metodológicas y de dirección para enfocar la escuela en esa dirección.

Los resultados arrojados permiten realizar reflexiones sobre la preparación de los directores de escuelas, desarrollo local, escuela enfocada al desarrollo local y procedimiento metodológico. Además, se obtuvo un acercamiento al concepto preparación de los directores de la enseñanza primaria para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local, mediante un proceder metodológico como elemento facilitador para que la institución educativa dinamice su funcionamiento, en aras de favorecer el desarrollo endógeno de la comunidad donde se inserta (Portilla, 2008).

El diagnóstico realizado durante la intervención, corrobora falta de preparación en los directores de escuelas para contribuir desde la escuela al desarrollo local, así como limitadas motivaciones y disposición para trabajar en esta dirección, cuya causa está en la ausencia de una preparación que desarrolle las competencias cognitivas, afectivas y conductuales necesarias.

### **3.1. Proceder metodológico obtenido**

Fruto de la quinta etapa (sistematización) emerge un resultado construido que puede denominarse “proceder metodológico” porque cuenta con objetivos, orientaciones, principios, fases, pasos y evaluación, sustentado en fundamentos pedagógicos y psicológicos; los cuales se describen a continuación:

- **Fundamentos pedagógicos:** El proceder metodológico se sustenta en la unidad entre la instrucción y educación, y toma en cuenta los componentes personales y no personales del proceso de enseñanza aprendizaje.
- **Fundamentos psicológicos:** Se tiene en cuenta el desarrollo de la personalidad a través de la actividad, la comunicación y la significatividad del desarrollo local, perfeccionándose en un contexto de relaciones sociales.
- **Fundamentos sociológicos:** Tiene presente el desarrollo del individuo bajo la influencia de la educación y el medio, por su contenido social, como una unidad dialéctica entre la objetivación (materialización) y subjetivación (asimilación) de los contenidos sociales.

#### **3.1.1. Objetivo del proceder metodológico**

Contribuir a la preparación de los directores de la enseñanza primaria mediante el incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y el refuerzo de la motivación para dirigir la escuela enfocada al desarrollo local.

#### **3.1.2. Fases del proceder metodológico**

Este proceder metodológico, a propuesta de los autores del artículo, quedó conformado por siete fases para preparar a los directores de escuelas en cómo dirigir la escuela enfocada al desarrollo local.

- I. Fase de motivación al directivo: Para crear conciencia de la necesidad de enfocar a la escuela al desarrollo local, se ofrecen argumentos y se implica a los directores en la creación y desarrollo de acciones para influir sobre la comunidad educativa.

- II. Fase de diagnóstico: Se identifican potencialidades y deficiencias que poseen los directores en su preparación para enfocar la escuela hacia el desarrollo local en las cuatro direcciones declaradas.
- III. Fase de demostración: Se demuestra a los directores, a través de las mejores prácticas, cómo enfocar la escuela hacia el desarrollo local y se capacita al 100% de los directores en las cuatro dimensiones: Dimensión cognitiva, Dimensión sensibilización; Dimensión investigación; Dimensión movilización social.
- IV. Fase cognitiva. Incrementar las nociones y representaciones que los directores poseen sobre cómo dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local.
  - Desarrollo de habilidades. Desarrollar un conjunto de operaciones, para operar con la: Dimensión sensibilización; Dimensión investigación; Dimensión movilización social (San-Juan, 2016).
  - Reforzamiento de la motivación: Para incrementar la voluntad para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local.
- V. Fase de generalización: Es la etapa en que se generalizan en la práctica, las experiencias de cómo enfocar la escuela al desarrollo local y comienza la producción individual o en colectivos de directores. Pasos de la etapa: Incrementar directores capacitados en los métodos y herramientas para enfocar la escuela en el desarrollo local y la definición de plazos para la entrega y características de los pronósticos de resultados a obtener.
- VI. Fase de control y evaluación: Determinación de los parámetros para evaluar una escuela enfocada al desarrollo local y creación de la comisión evaluadora de los materiales que trazan las líneas fundamentales para la auto evaluación de la escuela.
- VII. Fase de mejora continua: Busca una dinámica continua de estudio mediante el análisis de las mejores prácticas, las experiencias, la satisfacción de los miembros de la comunidad, los estudiantes, familia y comunidad en general. Se establecen metas y criterios de calidad para continuar con la mejora continua, fijando nuevos objetivos que eleven los resultados, los datos y la experiencia.

## 4. Conclusiones

En el ámbito educacional 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 tanto para el proceso de enseñanza–aprendizaje de los alumnos como para la comunidad

(Portilla, 2008).

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 (Rivas, 2017).

El objetivo inicial de construir un proceder metodológico para contribuir a la preparación de los directores de la enseñanza primaria para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local se cumple, pues esta herramienta impulsa la innovación educativa al permitir ampliar los conocimientos, desarrollar habilidades en los directivos para fortalecer los programas de formación e investigación de cada institución educativa y generar una disposición para actuar. Permite también abrir puertas inesperadas, diálogos con colegas, lecturas, nuevas prácticas y un sentimiento de apertura que llena al director de entusiasmo, pues sabe que su guion no está cerrado, que puede fallar pero que puede seguir buscando nuevas soluciones con la intención de generar entornos innovadores pertinentes con el desarrollo local.

Además, puede ser un instrumento idóneo para dar respuesta a las necesidades de preparación de los directores de escuelas. En este caso, se utiliza para preparar a los directivos para que dirijan la escuela primaria enfocada al desarrollo local, sin embargo, puede ser empleado para otros fines de preparación, superación y de capacitación, pues su concepción creativa, dinámica y diversificada de las actividades facilita la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y el reforzamiento de la motivación.

## 5. Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2016). *Universidad innovadora por un desarrollo humano*. Trabajo presentado en “X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016”. La Habana, Cuba. Recuperado de [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Ministro\\_Alarcon.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Ministro_Alarcon.pdf)
- Alonso, S. (2005). *Glosario mínimo de Dirección Científica Educacional*. La Habana: Impresión ligera de la Dirección de Cuadros del MINED.
- Amiguiño, A. (2011). La escuela en el medio rural: educación y desarrollo local. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 15(2), 25-37. Recuperado de <http://www.ugr.es/recfpro/rev152ART2.pdf>
- Andreu, N. (2005). *Metodología para la profesionalización de la tarea docente*. Santa Clara: Universidad Pedagógica “Félix Varela”.
- Añorga, J. (1997). *El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos*. La Habana: Impresión Ligera.
- Bañobre, J. R., García, J. A., Dorta, M. E., & Marichal, O. C. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 157-186. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie69a07.pdf>
- Barberá, E. (2004). *La educación en la red. Actividades virtuales de enseñanza y aprendizaje*. Barcelona: Paidós.
- Buarque, S. C. (1999). *Metodología de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável*. Brasilia: Instituto Interamericano de Cooperação. Recuperado de <https://george.nunes.files.wordpress.com/2015/04/metodologia-de-planejamento-do-desenvolvimento-local-e-municipal-sustentavel.pdf>
- Cabrera, V., & Herrera, P. (2016). Una escuela con nuevos ritmos: Percepciones sobre el uso del tiempo escolar. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 55(1), 20-37. Doi: 10.4151/07189729-Vol.55-Iss.1-Art.371
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 24-51. Recuperado de [http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El\\_liderazgo\\_en\\_la\\_administracion\\_educativa.pdf](http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracion_educativa.pdf)
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000). *Estrategia Nacional de preparación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. Documentos rectores de la política de cuadros*. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
- Correa, M. (2015). Diseño de una sesión de formación ejecutiva. *Programa Europeo en Enseñanzas de Gestión. Módulo Ingeniería de la formación*. Santa Clara, Cuba: FORGET.
- Cortón, B. (2011). La escuela, principal centro cultural de la comunidad. *Cuadernos de Edu-*



- cación y Desarrollo*, 3(29). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/29/bcr.htm>
- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Dirección Provincial de Educación (2016). *Informe estadístico 2016*. Santa Clara: Departamento de estadística de la Dirección Provincial de Educación de Villa Clara. Cuba.
- Fanfani, E. T. (2008). *Nuevos Temas en la Agenda de Política Educativa*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gallicchio, E. (Mayo, 2004). El desarrollo local en America Latina con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local. *Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local" realizado por Programa de Desarrollo Local SEHAS*. Córdoba, Argentina.
- González, M.V. (2004). El profesorado universitario: su concepción y formación como modelo de actuación ética y profesional. *Revista Iberoamericana De Educación*, 34(1), 1-11. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2934>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Herrera, M.L., & Buitrago, R. E. (2015). Educación Rural en Boyacá, Fortalezas y debilidades desde la Perspectiva del profesorado. *Praxis & Saber*, 6(12), 169-190.
- Jara, O. (s.f). *Sistematización*. La Habana: CIE "Graciela Bustillos".
- Linares, M. d. A., González, F., & Medina, A. (2008). Propuesta metodológica de un procedimiento para elaborar estrategias integradas de preparación y superación de cuadros. *Revista Industrial*, 29(3), 1-5. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/274/265>
- Manso, A. (2006). *El sistema de trabajo con los cuadros del MINED*. (Tesis de maestría). Instituto Superior de Educación Técnica y Profesional "Héctor Pineda". La Habana. Cuba.
- Martínez, C. (2010). Concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales. (Tesis doctoral). Universidad Pedagógica "Félix Varela Morales". Santa Clara, Cuba.
- Martínez, M. (2001). Una reflexión sobre cultura popular e identidad. *Isla*, 43(130), 49-58.
- Ministerio de Educación Superior. (2016). *Documento base para el diseño del plan de estudio E (Proyecto)*. La Habana: Ministerio de Educación Superior. Recuperado de <https://www.uo.edu.cu/fiqa/sites/fc.uo.edu.cu/fiqa/files/Documentos/Documento%20Base%20Plan%20E.pdf>
- Ministerio de Educación (2014). *Resolución No. 186*. La Habana: Ministerio de Educación. Recuperado de [http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/curso2014\\_2015/RM186-2014.pdf](http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/curso2014_2015/RM186-2014.pdf)
- Mingorance, P., & Estebanz, A. (2009). Construyendo la comunidad que aprende: La vin-

- culación efectiva entre la escuela y la comunidad. *Revista Fuentes*, 9, 179-199. Recuperado de [http://institucional.us.es/revistas/fuente/9/art\\_9.pdf](http://institucional.us.es/revistas/fuente/9/art_9.pdf)
- Morales, S. I. (2003). *Estrategia de preparación y superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria*. (Tesis de Máestría). Universidad de Camagüey. Cuba
- Organización de Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2014). *Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230514e.pdf>
- Orta, Y. (2015). *Curso 2015-2016: La escuela que viene*. Recuperado de <http://www.cubaeducu.ca/2015/08/28/curso-2015-2016-la-escuela-que-viene-fotos-y-video>
- Ortega, M. L. (2007). *Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española*. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Recuperado de: [http://intercoonecta.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Estrategia\\_Educaci%C3%B3n%20para%20Desarrollo.pdf](http://intercoonecta.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Estrategia_Educaci%C3%B3n%20para%20Desarrollo.pdf)
- Portilla, N. D. (2008). *La formación ambiental del profesor de ciencias humanísticas en condiciones de universalización*. (Tesis doctoral). Universidad Pedagógica "Félix Varela Morales". Santa Clara, Cuba.
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>
- Rivas, A. (2017). *Cambio e innovación educativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Santillana.
- Sandín, E. (2003). *La investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw Hill.
- San-Juan, D. (28 de enero de 2016). *¿Qué es la educación para el desarrollo?* [Noticia] Recuperado de <http://www.laeducacioncuantica.org/educacioncuantica/SEducacionCuantica?PN=16&PE=2&WEBLANG=1&VOLNOT=noticia3&VOLTIP=-1&VOLCAT=6&VOLPAL=&VOLPAG=7&NOTICIA=142>
- Santo, I. (2009). La educación Ambiental para el desarrollo sostenible desde la gestión, investigación e innovación educativa en la formación y desempeño del profesional de la educación. *Revista electrónica de la agencia de medio ambiente*, 9(17) Recuperado de <http://am.a.redciencia.cu/articulos/17.06.pdf>
- Santos, L. (2011). Aulas multigrado y circulación de los saberes: especificidades didácticas de la escuela rural. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*,

- 15(2), 71-91. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev152ART5.pdf>
- Silvestre, M., & Zilberstein, J. (2000). *¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje?* Ciudad de México: Ediciones CEIDE.
- Suárez, M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en la educación. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 1(1), 40-56. Recuperado de [http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen1/REEC\\_1\\_1\\_3.pdf](http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen1/REEC_1_1_3.pdf)
- Trejo, A. (2014). *Competencias directivas; el nuevo rol del directivo y el cambio educativo*. Unidad de Servicios Para la Educación Básica en el Estado de Querétaro. Recuperado de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=a78fcef2d28f20dc0f7f61d4036d?nombre=4901-Ponencia+Competencias+directivas%3B+el+nuevo+rol+del+directivo+y+el+cambio+educativo..pdf>
- Tristá, B. (2003). *La gestión en las universidades*. La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.
- UNESCO. (2005). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- Valiente, P. (2002). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. Holguín: ISP José de la Luz y Caballero.

Anexo 1. INSTRUMENTOS APLICADOS DURANTE EL DIAGNÓSTICO INICIAL

**Entrevista a directores de escuelas de los diferentes poblados y municipios de Villa Clara**

Nuestro equipo necesita determinar los problemas que presenta la preparación y superación de los directivos educacionales para lograr un mayor impacto en el desarrollo local, así como los cambios que deben introducirse en las estrategias de preparación y superación de los directores, para eliminar tales dificultades. Usted podría ayudar, por lo que le agradeceríamos que respondiera las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo valora el proceso de preparación del director de escuela que estamos desarrollando en nuestra provincia?
2. ¿Considera importante la preparación del director en el desarrollo local? ¿por qué?
3. ¿En qué medida se considera —positiva o negativamente— preparado para influir en el desarrollo local?
4. ¿Pudiera precisar las principales insuficiencias que detecta en su preparación para influir en el desarrollo local?

Anexo 2. Operacionalización de la variable dependiente: preparación para dirigir la escuela primaria en función del desarrollo local

DIMENSIONES	CONCEPTO	EVALUACIÓN
<b>Dimensión cognitiva sobre el desarrollo local.</b>	Dominio de los conocimientos, habilidades y hábitos que posee el director de escuela de la enseñanza primaria para interactuar con los públicos internos y externos de la escuela, acerca de cómo contribuir desde la institución educativa al desarrollo local.	A- Conocimiento alto. El conocimiento expresado por el profesor demuestra que poseen adecuadas nociones y representaciones a través de juicios y valoraciones propias para dirigir la escuela enfocada al desarrollo local. M- Conocimiento medio. El conocimiento expresado por el director es descriptivo, sin presentar una integración lógica acerca de cómo dirigir la escuela enfocada al desarrollo local. B- Conocimiento bajo. Demuestra pobres nociones y representaciones acerca de cómo dirigir la escuela enfocada al desarrollo local.
<b>Dimensión sensibilización.</b>	Designa la preparación del director para dirigir procesos de sensibilización de los públicos internos y externos de la comunidad educativa para la acción de concienciación basada en la transmisión de información, sentimientos y motivaciones para participar en la comunidad en acciones concretas para contribuir al desarrollo local.	A- Preparación alta. Directores que dominan un conjunto de operaciones, para la concienciación de los públicos internos y externos de la escuela en transmisión de información, sentimientos y motivaciones para participar en la comunidad con acciones concretas que inciden o pueden incidir en los procesos que generan desarrollo local. M- Preparación media. Directores que dominan algunas operaciones, para la concienciación de los públicos internos y externos de la escuela en transmisión de información, sentimientos y motivaciones para participar en la comunidad con acciones concretas que inciden o pueden incidir en los procesos que generan desarrollo local. B- Preparación baja. Profesores que no dominan operaciones, para la concienciación de los públicos internos y externos de la escuela en transmisión de información, sentimientos y motivaciones para participar en la comunidad con acciones concretas que inciden o pueden incidir en los procesos que generan desarrollo local.
<b>Dimensión Implicación con la investigación sobre el desarrollo local.</b>	Designa la preparación del director para implicar a su claustro y alumnos en investigar desde la escuela problemáticas relacionadas con el desarrollo local y fundamentar propuestas., con especial énfasis en aquellas relacionadas con la investigación-acción.	A- Preparación alta: Directores que demuestran implicación personal con la investigación de problemáticas relacionadas con el desarrollo local con un elevado compromiso afectivo y disposición para actuar con dicho contenido reconociendo su necesidad. M- Preparación media: Directores que demuestran alguna implicación personal con la investigación de problemáticas relacionadas con el desarrollo local con un determinado compromiso afectivo y disposición para actuar con dicho contenido reconociendo su necesidad. B- Preparación baja: Directores que no demuestran implicación personal con la investigación de problemáticas relacionadas con el desarrollo local con un determinado compromiso afectivo y disposición para actuar con dicho contenido reconociendo su necesidad.

<b>Dimensión movilización social.</b>	Designa la preparación del director para conducir el proceso de movilización de los públicos internos y externo de la escuela en función del desarrollo local, estimulando el protagonismo directo en la lucha por la promoción de un desarrollo local sustentable con la participación ciudadana en los procesos de cambio y transformación de la comunidad	A- Preparación alta: Directores que demuestran capacidad de movilización de más del 90% de los públicos internos y externo de la escuela (estudiantes, profesores, padres, familia y comunidad en función del desarrollo local.  M- Preparación media: Directores que demuestran capacidad de movilización de más del 70% y menos del 90% de los públicos internos y externo de la escuela (estudiantes, profesores, padres, familia y comunidad en función del desarrollo local.  B- Preparación baja: Directores que demuestran capacidad de movilización de menos del 70% de los públicos internos y externo de la escuela (estudiantes, profesores, padres, familia y comunidad en función del desarrollo local
---	--	---

---

### Anexo 3. Guía para el análisis documental

#### Documentos a analizar

- Proyectos educativos de las escuelas primarias seleccionadas para el estudio.
- Plan de trabajo metodológico de las escuelas primarias seleccionadas para el estudio.
- Plan de superación de los directores de escuelas que participan.

#### Aspectos a analizar

- Orientaciones del MINED sobre la inserción de la escuela al desarrollo local.
- Planificación de actividades para la preparación de directores para la dirección de la escuela enfocada al desarrollo local.
- Acciones en el plan de trabajo metodológico del centro y en la estrategia para alcanzar motivación, conocimientos y habilidades en la escritura de materiales bibliográficos por los profesores.
- Planificación de acciones de superación para los directores de escuelas en desarrollo local.
- Herramientas bibliográficas que orienten a los directores cómo dirigir la escuela enfocada al desarrollo local.

#### Anexo 4. Guía para la Observación

**Finalidad:** Determinar la preparación de los directores de la enseñanza primaria para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local.

**Objetivo:** Observar las deficiencias que presentan los directores de la enseñanza primaria para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local.

**Unidad de Observación:** Directores de escuelas .

**Frecuencia de Observación:**

La observación realizada se ejecutó por 3 meses de manera rotativa por los autores, en horario laboral, comprendido desde las 8:00 AM hasta las 5:30 PM en un promedio de dos observaciones a cada director.

**Procesamiento de la Información:**

Determinación de diferencias: fueron determinadas las características del proceso de re-inspección en la práctica, precisándose las deficiencias del mismo. Elaboración de la Información: Se redactó el contenido del trabajo utilizando los datos recopilados durante la observación.



#### Anexo 5. Guía para la entrevista a directores

**Objetivo:** Identificar elementos positivos y negativos que favorecen la preparación de los directores para dirigir una escuela enfocada en el desarrollo local.

Compañero (a):

En el marco de una investigación relacionada con la necesidad de que los directores dirijan las escuelas enfocadas en el desarrollo local, se necesita determinar la preparación que poseen para desarrollar la dirección de las escuelas en función del desarrollo endógeno de la comunidad. Usted podría ayudar en tales empeños, a partir de su vivencia y como actor principal al conocer la situación real que presenta en su escuela, por lo que le agradeceríamos que respondiera las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo valora la preparación que posee para dirigir su escuela enfocada en el desarrollo local?
2. ¿Cuáles son los principales logros e insuficiencias que usted aprecia en la dirección de la institución donde se desempeña como director?
3. ¿En qué medida los profesores pueden realizar investigaciones sencillas en función del desarrollo local?
4. ¿Pudiera precisar las principales fortalezas y qué debilidades usted presenta para movilizar a los públicos internos y externos de su escuela en función del desarrollo local?
5. ¿Qué necesita en términos de preparación para comenzar a dirigir su escuela en función del desarrollo local?
6. ¿Se siente motivado para dirigir la escuela en función del desarrollo local?

Anexo 6. **Guía de encuesta**

**Objetivo:** Profundizar en la preparación de los directores para dirigir una escuela enfocada en el desarrollo local.

**Encuesta**

Estimado compañero: Sus experiencias y sugerencias pueden ayudar a diagnosticar la preparación que poseen los directores sobre desarrollo local. Agradecemos de antemano su evaluación sobre el tema que se aborda debiendo responder con total sinceridad sobre los aspectos que se señalan. Responda marcando con una X o contestando según el caso.

1. Conoce usted algunas técnicas para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local.

Enúncielas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Conoce los deberes que tienen los resortes fundamentales que tiene un director de escuela para enfocar la dirección de la institución educativa en el desarrollo local. Sí \_\_\_ No \_\_\_ De ser positiva su respuesta, ¿cómo clasificaría el resultado de este proceso para su centro?

3. Cómo clasificaría usted la preparación que tiene como director para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local.

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

4. Analice su preparación para dirigir la escuela enfocada en el desarrollo local y evalúe cada aspecto en (B)-Bien, (R)-Regular o (M)-Mal.

Conocimientos: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

Motivación: \_\_\_\_\_

Investigación \_\_\_\_\_

Movilización de actores \_\_\_\_\_

Sensibilización de los actores con el desarrollo local: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

Anexo 7. Categorías y sub-categorías

Categorías	Subcategorías
Preparación de directores	Conocimientos
	Habilidades
	Motivación
Desarrollo local	Cognitivo
	Sensibilización
	Movilización
	Investigación
Proceder metodológico	Objetivos
	Orientaciones
	Principios

---