

PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA ORIENTACIÓN COMO UNA COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN PROFESIONAL

AUTORES: Yannet Peña Ramírez¹

Damaris Blanca Rodríguez Pérez²

Jorge Félix Parra Rodríguez³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: yannetpr@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 25-11-2021

Fecha de aceptación: 29-11-2021

RESUMEN

En el Sistema educativo, en los diferentes niveles organizativos, juega un papel decisivo la labor del directivo de la educación. Para la organización y desempeño competente, en los subprocesos que integran el proceso docente educativo, el directivo requiere de herramientas que contribuyan al logro de los objetivos trazados con un máximo de eficacia y alto grado de eficiencia. El modo de proceder en el desarrollo de un proceso determina en gran medida el resultado final. Es por esto que el procedimiento, que establece la secuencia de pasos bien definidos, para el desarrollo de la orientación psicopedagógica como competencia del directivo de la educación en los diferentes niveles educativos en la provincia Las Tunas y como elemento estructural del sistema educativo, se considera, por los autores de este artículo, como una herramienta básica para el desempeño exitoso de las funciones del directivo de la educación en la provincia Las Tunas. Este procedimiento está integrado al sistema de procedimientos para desarrollar la competencia de dirección en educación, resultado del proyecto de investigación PICDE.

PALABRAS CLAVES: educación; orientación; competencia; dirección.

PROCEDURE TO DEVELOP GUIDANCE AS A LEADERSHIP IN EDUCATION COMPETENCE

ABSTRACT

In the educational system, at the different organizational levels, the work of the education manager plays a decisive role. For the organization and competent performance, in the sub-processes that make up the educational teaching

¹ Máster en Orientación Educativa. Licenciada en Educación Primaria. Profesora Auxiliar. Jefa de la disciplina Orientación Educativa. Departamento Pedagogía-Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba.

² Licenciada en Psicología. Profesora de Psicopatología. Departamento Pedagogía-Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. damarisrp@ult.edu.cu

³ Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Departamento Pedagogía-Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: jorgefelixpr59@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6703-3611>

process, the manager requires tools that contribute to the achievement of the objectives set with a maximum of effectiveness and a high degree of efficiency. The way of proceeding in the development of a process largely determines the final result. That is why the procedure, which establishes the sequence of well-defined steps, for the development of psychopedagogical orientation as the competence of the education director at the different educational levels in Las Tunas province and as a structural element of the educational system, is considered, by the authors of this article, as a basic tool for the successful performance of the functions of the director of education in Las Tunas province. This procedure is integrated into the system of procedures to develop leadership competence in education, a result of the PICDE research project.

KEY WORDS: education; orientation; competence; management.

INTRODUCCIÓN

La orientación es una necesidad esencial del ser humano, todos en un momento determinado podemos encontrarnos en situaciones que pueden entorpecer el curso normal de la vida, de la actividad que realizamos, de nuestra estabilidad psíquica y no tenemos en ese momento los recursos para encontrar una solución, una salida al problema. De ahí la importancia que tiene la orientación para el crecimiento humano, como dirección de su desarrollo.

En la concepción actual de la Educación cubana la orientación se convierte en un elemento esencial en la formación y desarrollo de los profesionales de la educación y resulta significativa en los directivos, para ejercer con eficiencia el rol que les corresponde, en tanto actúan como orientadores en los diferentes procesos que desarrollan, en consonancia con la responsabilidad adquirida. De este modo, su misión social demanda que sean profesionales con una alta capacidad para orientar en el contexto de actuación. El tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación implica cambios, ajustados al desarrollo actual de la sociedad cubana y a la búsqueda de mecanismos de autorregulación del proceso educativo, con la participación de los diferentes agentes educativos, como requiere el modelo social.

En el proceso de dirección educacional, la orientación se concibe como un proceso dinámico, interactivo, sistemático y gradual, de relaciones de ayuda, mediante acciones intencionadas y dirigidas que buscan promover el desarrollo personal-social y profesional de estudiantes y profesores, a partir de las potencialidades, limitaciones, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos de los implicados en este complejo proceso formativo.

El profesional de la educación que ejerce la función de orientación ha tenido un cambio evidentemente significativo, en tanto ha dejado de desempeñar un rol autoritario e impositivo, para convertirse en orientador de una educación guiada y mediada por la interacción social y cultural.

El actual directivo de educación tiene un papel esencial para asegurar el aporte de la institución a la satisfacción de las diversas demandas y prioridades sociales. La trascendencia de este rol se ha ido incrementando por la necesidad de desarrollar su quehacer cotidiano con un alto nivel de actualidad, pertinencia y calidad, en una sociedad que cambia continuamente y en un contexto institucional marcado por el aumento de la complejidad

El objetivo esencial de este artículo está dirigido a diseñar un procedimiento que pone en énfasis en la orientación psicopedagógica como Competencia de Dirección en Educación, que en su implementación favorezca la labor del directivo de educación en Las Tunas.

DESARROLLO

Marco teórico

La conceptualización de la Orientación se ha transformado con el tiempo caracterizándose por la diversidad de enfoques y concepciones. Varios autores han investigado sobre la orientación, destacándose los trabajos de: Calviño (2000), Recarey (2002), Bermúdez y Pérez (2011), Parra (2007) y Peña (2015), Peña, Castro, Gamboa y Toranzo (2017).

Coincidimos con Bisquerra (2013) al considerar que en el nuevo contexto social, político y científico que vivimos se necesita de una nueva denominación de la orientación que incluya, lo que en otras épocas se ha denominado Orientación escolar y profesional, Orientación educativa, Orientación profesional, Orientación vocacional, guidance, counseling, asesoramiento, etcétera.

Al analizar las definiciones de orientación dadas por autores como Válaz, Repetto, Blanco, Guillamón, Negro y Torrego (2001), Bisquerra (2013), entre otros. Se encuentran aspectos coincidentes, dentro de los que destacan que:

- Se considera un proceso de ayuda, como una relación profesional intersubjetiva.
- Contribuye al logro de los fines de la educación: la formación integral de la personalidad
- es un proceso continuo, que debe ser considerado como parte integrante del proceso educativo
- Debe llegar a todas las personas, en todos los aspectos de desarrollo personal y durante todo el ciclo vital.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores y el contexto social actual asumimos el concepto de Orientación Psicopedagógica, como un proceso de ayuda y acompañamiento continuo a todas las personas, en todos sus aspectos, con objeto de potenciar la prevención y el desarrollo humano a lo largo de toda la vida. Esta ayuda se realiza mediante una intervención profesionalizada, basada en principios científicos y filosóficos.

La orientación psicopedagógica debe constituir una competencia del directivo de educación. Esto es a partir de que es uno de los aspectos más necesarios a la luz de las exigencias planteadas a la educación por la sociedad contemporánea, expresados claramente en los pilares presentados por la UNESCO en Delors (1996): aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.

Se ha reiterado la necesidad de lograr la máxima eficiencia y autenticidad en la formación del profesional de la educación, de ahí que se le asigne como una función profesional la orientadora y se les prepare desde su formación inicial para desarrollar el proceso de orientación educacional. Al respecto Del Pino y Más (2014), destacan que la corriente integrativa pretende que la orientación y el orientador se integren a la escuela como agentes de cambio, alcanzando una comprensión más social de los problemas de los sujetos a orientar y las posibles soluciones. Como práctica profesional la orientación es la tarea ejercida por los profesionales cuya competencia científica ha sido sancionada por la comunidad social a través de las normas y leyes establecidas.

La orientación psicopedagógica en la actualidad cobra mayor importancia a partir de toda la problemática relativa a la necesidad de transformar la educación y los aprendizajes como vía de alcanzar un desarrollo humano sostenible. Resulta inagotable su importancia para el desempeño laboral, el ejercicio de cualquier profesional y sobre todo para el directivo de educación, el cual debe desempeñar su rol sobre la base de sus conocimientos especializados y sus actitudes adecuadas, con la misión de dirigir a otros en la realización de tareas.

Tiene como papel fundamental la toma de decisiones para dirigir un determinado colectivo, además de ejercer su influencia consciente para lograr un fin determinado, de aquí se deriva que: los directivos deben poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas para poder asumir con éxito su puesto, que de hecho posee peculiaridades que dependen de la sociedad y el carácter y contenido de la tarea de dirección, así como de las condiciones en las que se realiza la labor en un espacio y tiempo determinado. Las exigencias específicas de los directivos en educación requieren distintas competencias para su exitoso desempeño laboral.

Se asume una perspectiva de orientación psicopedagógica en el procedimiento que se propone, como subcompetencia de la Competencia de Dirección en Educación. Esta es una de las competencias interpersonales. Por tanto, es una perspectiva holística, que la presenta como totalidad, integración, capacidad para el saber, el saber hacer con los recursos intelectuales, saber actuar, saber convivir, saber ser y auto-transformarse con los recursos motivacionales, actitudinales, volitivos y personológicos en función de un comportamiento exitoso y con eficiencia en la vida social, en el mundo laboral y personal para enfrentar la complejidad y multiplicidad de desafíos que la dirección educacional plantea (Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González, 2019).

Este trabajo, se basa en la teoría de los saberes: saber-saber, saber hacer, que incluye el saber estar (Tejada, 2012) y el saber ser. La propuesta de los saberes se presenta desde un escalonamiento de las competencias

Competencia de Dirección en Educación: sentidos subjetivos que articulan saberes competentes reconfigurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del profesional de la educación sobre la base de su encargo social (Gamboa y Parra, 2019). Para que la orientación se configure como parte de los sentidos psicológicos de los directivos debe transitar por los saberes. (Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban, González, 2020; Gamboa, Castillo y Parra, 2021).

1er nivel (Saber real o actual): es el resultado visible que exhibe el profesional de la educación, resultado que emerge de las técnicas e instrumentos científicos utilizados en el diagnóstico y caracterización de la muestra estudiada.

2do nivel (saber-saber): es necesario preparar a los directivos en las concepciones teóricas de la orientación, para autogestionar información sobre los procesos y mecanismos de desarrollo y aprendizaje de las personas, conocer los procesos de enseñanza- aprendizaje desarrolladores, que sirvan para atender la diversidad y las necesidades educativas especiales y diagnosticar las necesidades de sus subordinados basándose en la aplicación de diferentes instrumentos y técnicas.

3er nivel (saber hacer) Se logra a través de: la ayuda a los subordinados para la autoformación, con la finalidad de que alcancen un desarrollo integral de su personalidad; la ayuda a las personas que lo requieran en la prevención y resolución de conflictos personales, familiares y sociales; la evaluación de programas de innovación e intervención en el ámbito educativo.

4to nivel (saber-ser.) Posee una conducta caracterizada por el autodomínio, la responsabilidad y el juicio crítico en la toma de decisiones, muestra una actitud de motivación ante los nuevos cambios, pone en práctica habilidades interpersonales de empatía, comunicación asertiva, capacidad de escucha activa, poseer una adecuada ética profesional caracterizada por el respeto a la confidencialidad de la información.

5to nivel (saber competente), se expresa en el directivo cuando pone en práctica de manera integrada todos los saberes precedentes, demostrando tener la capacidad del auto-desarrollo, como consecuencia de la auto-orientación. Esto significa que la Orientación se dirige hacia el desarrollo de la autonomía personal como una forma de educar para la vida y en la capacidad para actuar de forma creativa ante los problemas emergentes y las situaciones de conflictos, mediante la activación de estrategias de mediación de conflictos. Estas capacidades son esenciales en el directivo para enfrentarse de forma efectiva a su función de dirección, logrando resultados favorables en la organización que dirige.

Se entiende la orientación psicopedagógica, como Competencia de Dirección en Educación, como un proceso de ayuda inserto en la actividad educativa, dirigida hacia la prevención y el desarrollo de la autonomía personal mediante el diagnóstico para determinar las dificultades y potencialidades, que permitan elaborar una estrategia con acciones de orientación que ofrezcan alternativas para la toma de decisiones del orientado con el fin de alcanzar un desempeño eficaz de su actuación y contribución al logro de los objetivos en el proceso educativo.

Se asumen como indicadores (Gamboa, 2018; 2021) de la competencia para la orientación psicopedagógica en los directivos de la educación los siguientes (Gamboa y Parra, 2017; Gamboa, 2019):

- Dominio de los momentos de la orientación. (Diagnóstico, elaboración de estrategias, evaluación y Comunicación de los resultados).
- Conocimiento y jerarquización de los conflictos y problemas hacia los cuales enfocar el proceso de orientación psicopedagógica de forma preventiva o remedial.
- Obtención de resultados óptimos en el proceso de orientación psicopedagógica, para la prevención o solución de conflictos y problemas identificados.

Pasos (Gamboa, Castillo y Parra, 2021) para la implementación del procedimiento (Figura 1).

Figura 1

Componentes del sistema de procedimientos de la Competencia de Dirección en Educación. Fuente: Gamboa, Castillo y Parra (2021)



Paso 1: preparación de las condiciones intra e intersubjetivas previas.

Incluye:

- Título
- Objeto
- Objetivo
- Alcance
- Referencias
- Definiciones

Paso 2: selección de los recursos.

Está referido a las responsabilidades de los distintos actores contemplados en el procedimiento asumido, debe ser explicada de manera clara la responsabilidad de cada quién.

- Recursos intelectuales
- Recursos logísticos
- La planificación del tiempo

Paso 3: determinación del contexto de cooperación.

El contexto se determina a partir del objetivo del procedimiento y el escenario o escenarios requeridos para su cumplimiento efectivo en la práctica directiva.

Debe declararse:

Los tipos de relaciones que establecerán los participantes implicados.

Las posibles barreras de la comunicación.

Los posibles conflictos que puedan aparecer y el modo de enfrentarlos y superarlos.

Paso 4: definición del proceso.

Es la parte esencial del procedimiento; en él se describe la sucesión ordenada de actos procesales a través de los cuales el proceso se sustancia, es decir, se manifiesta, toma forma, se lleva a cabo en el tiempo; se refiere por tanto a la manifestación externa y formal del proceso.

Paso 5: participación de los actores implicados.

La verdadera participación es aquella que se da en la toma de decisiones; es en ella donde la participación se hace más solidaria, comprometida y, en definitiva, más humana.

La participación real debe sustentarse en los principios:

- La participación se trata del derecho de toda persona, colectivo a poder intervenir en aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide (o puede incidir) sobre su destino personal y educativo.

- No se participa en abstracto, sino en algo y para algo que tiene que ver con los intereses y/o valores de la persona implicada en el acto de participación.

Descripción del procedimiento

Paso 1: preparación de las condiciones intra e intersubjetivas previas.

Título: Procedimiento para el desarrollo de la orientación como Competencia de Dirección en Educación.

Objeto: la orientación como Competencia de Dirección en Educación.

Objetivo: diseñar un procedimiento que pone el énfasis en la orientación como Competencia de Dirección en Educación, que en su instrumentación propicie el desarrollo del proceso de dirección educacional en Las Tunas.

Alcance: El procedimiento centrado en la orientación como Competencia de Dirección en Educación se instrumentará en el proceso de dirección educacional en la provincia Las Tunas.

Aclaración necesaria.

Partimos del supuesto que nadie puede orientar si no está auto-orientado. No se puede conocer a otra persona sino se tiene conocimiento de sí mismo, es decir que el directivo debe cumplir con las exigencias de ser una persona comprensiva, empática, que domine la comunicación como una herramienta para establecer relaciones de colaboración y lograr un clima favorable en su entorno sociolaboral, debe estar motivado ante los nuevos retos y ser creativo en la solución de los problemas que presenten en el cumplimiento de sus funciones. Debe poseer una ética profesional caracterizada por la confidencialidad de la información. Desde la preparación de la reserva de cuadros se deben atender estas especificidades necesarias para lograr desarrollar la orientación como competencia de dirección (Gamboa, Castillo y Parra, 2019, 2020).

Es necesario que los directivos de educación dominen las habilidades inherentes a la orientación psicopedagógica, que les permiten realizar diagnósticos certeros de los procesos educativos que dirigen; para lo cual requieren de la determinación de los parámetros a diagnosticar, las técnicas de diagnóstico requeridas, construir o adecuar los instrumentos para la aplicación de las técnicas de diagnóstico, procesar los resultados y elaborar pronósticos sobre los cuales trazar la estrategia de dirección: señalar los objetivos a alcanzar y las actividades a realizar para el cumplimiento de estos.

A partir de los objetivos trazados y las actividades a desarrollar para su cumplimiento se elabora un sistema para la evaluación de los resultados, la corrección de las deficiencias y el perfeccionamiento de las potencialidades. Inmersos en este proceso, el personal subordinado interioriza los rasgos esenciales de las funciones que han de desarrollar, en el contexto su actuación. Igualmente, estos rasgos deben ser precisados y valorados en el desarrollo de la dirección, lo cual incide en el éxito del proceso en ejecución.

En el ámbito de la dirección consideramos que la orientación psicopedagógica constituye una herramienta básica para el directivo de educación. Este debe estar preparado para dirigir científicamente los procesos educativos a partir de un diagnóstico certero que le permita ofrecerles ayuda a los sujetos orientados en todos los aspectos (personal, académico y profesional)

Paso 2. Selección de los recursos

Las responsabilidades de los actores en el procedimiento, estarán en correspondencia con las funciones de cada uno de los cargos directivos en las instituciones según los procesos que dirijan.

- Recursos intelectuales: aquí se incluyen los recursos humanos (capacitador o facilitador que es el que dirige el trabajo y los directivos). Materiales bibliográficos elaborados por los miembros del PICDE y otros necesarios como artículos, tesis de maestrías y doctorados relacionados con la orientación como competencia y con la competencia de dirección en educación.
- Recursos logísticos: computadora, televisor, data show.
- La planificación del tiempo: la planificación del tiempo se ajustará a las características del contexto, a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de los actores implicados. Pudiera ser 60 minutos para cada sesión de trabajo.

Paso 3. Determinación del contexto de cooperación.

El contexto donde se pondrá en práctica el procedimiento es el educativo. Los tipos de relaciones que deberán establecerse entre los participantes implicados serán de coordinación-cooperación.

Posibles barreras de la comunicación:

Respecto al canal: uso de muletillas, vocalizar mal, volumen inadecuado.

Respecto al mensaje: información confusa, cantidad de información (escasa, demasiada), desestructurado, demasiado técnico, incoherente, generalizaciones.

La generalización es el proceso mediante el cual algunos elementos o piezas del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original y llegan a representar la categoría total de la cual la experiencia es sólo un caso particular.

Respecto al comportamiento: no decir la verdad, interrumpir, repetirse, dispersarse.

Respecto al comportamiento no verbal: gestos perversos, expresión retorcida, mirada de crueldad, de humillación, prepotente, sudoración, etc.

Respecto al contexto: lugar con ruidos, poco discreto, con mal olor, extraño, peligroso, molesto, etc.

Respecto al/a la emisor/a: ordena, predica, juzga, siente miedo, utiliza ideas personales, de su propia experiencia, hace preguntas llenas de reproches, etc.

Tiene objetivos contradictorios, proyecta sentimientos propios en otra persona, bajo el supuesto de que todas sentimos igual.

Respecto al receptor: inseguridad, desconfianza, falta de habilidades de comunicación, deseos de ocultar, distorsionar la realidad, no prestar atención, ignorar los mensajes, interrumpir, no pedir aclaraciones, no reconocer los mensajes positivos, justificaciones excesivas.

Respecto al/ a la profesional: uso inadecuado del vocabulario, falta de claridad, prejuicios, rechazo, falta de empatía.

Respecto al medio: lugar inadecuado para la confidencialidad, ruidos, llamadas telefónicas.

Posibles conflictos:

Cuando:

Se ponen en juego perspectivas demasiado personales y no hay empatía.

Existen actitudes prejuiciosas respecto a la otra persona y al grupo.

Hay conflicto de intereses.

Se buscan resultados diferentes.

Elementos a tener en cuenta sobre el conflicto para poder superarlo:

Cuando es excesivo impide la comunicación.

Cuando no hay nada conflicto se reduce el interés por la comunicación (se dice a todo que sí).

Permite que surjan las emociones de las personas.

Moviliza de forma variable la dimensión cognitiva (pensamiento-emoción-conducta) de la persona (te activa).

Paso 4. Definición del proceso.

Conceptualización del procedimiento

Pasos ordenados que organizan la relación profesional de ayuda en la estimulación de la autonomía personal en el proceso de dirección educacional, mediante el diagnóstico basada en principios científicos y filosóficos.

Se parte del supuesto que nadie puede orientar sino está auto-orientado, no se puede conocer a otra persona sino se tiene conocimiento de sí mismo, es decir que el directivo debe cumplir con la exigencias de ser una persona comprensiva, empática, que domine la comunicación como una herramienta para establecer relaciones de colaboración y lograr un clima favorable en su entorno sociolaboral, debe estar motivado ante los nuevos retos y ser creativo en la solución de los problemas que presenten en el cumplimiento de sus funciones. Debe poseer una ética profesional caracterizada por la confidencialidad de la información. Desde la preparación de la reserva de

cuadros se deben atender estas especificidades necesarias para lograr desarrollar la orientación como competencia de dirección.

Etapas del procedimiento y sus respectivos pasos

Etapa 1: Capacitación del directivo

En esta etapa, el directivo, consolida los conocimientos necesarios para el desarrollo de los momentos de la orientación psicopedagógica (Diagnóstico, elaboración estrategias, evaluación y Comunicación de los resultados) con la perspectiva de perfeccionar el proceso docente educativo en su ámbito de acción.

Pasos:

- Recopilación y estudio de la información actualizada sobre las concepciones teóricas de la orientación:
- Conocimiento de los procesos, estrategias y mecanismos de desarrollo y aprendizaje de las personas;
- Diagnóstico de las necesidades de las personas basándose en diferentes instrumentos y técnicas;
- Conocimiento de los procesos de enseñanza aprendizaje para atender la diversidad y las necesidades educativas especiales.
- Capacitación en el modelo de programas, que se propone anticiparse a los problemas y cuya finalidad es la prevención de los mismos y el desarrollo integral de la persona.

Etapa 2: Conocimiento y jerarquización de los conflictos y problemas hacia los cuales enfocar el proceso de orientación psicopedagógica de forma preventiva o remedial.

Pasos:

- Diagnóstico para la obtención de la información, del contexto de actuación profesional, que permita detectar conflictos y problemas reales y potenciales.
- Análisis particularizado de los problemas y conflictos identificados en el diagnóstico para determinar su incidencia en el logro de los objetivos trazados en el proceso educativo.
- Agrupar los problemas de igual naturaleza.
- Establecer el orden de prioridad de los problemas.
- Definir el problema central.
- Analizar la relación causa efecto del problema central.

Etapa 3: Elaboración y desarrollo de la Estrategia educativa para mediación en la solución de problemas y conflictos.

En esta etapa el directivo pone en práctica los conocimientos y las habilidades desarrolladas para la elaboración y desarrollo de la estrategia educativa.

Pasos:

- Determinar los fines a alcanzar.
- Identificar las potencialidades y dificultades.
- Analizar las condiciones del contexto.
- Determinar las actividades a desarrollar para la solución del problema o conflicto en correspondencia con las acciones anteriores.
- Desarrollo de las actividades.

Etapa 4: Evaluación del desarrollo alcanzado como resultado de la estrategia aplicada. En este momento se hace necesario valorar los resultados alcanzados después de aplicada la estrategia. Para ello se procede a una nueva aplicación de las técnicas utilizadas en la constatación inicial (entrevistas, encuestas, escalas valorativas, observación) Se procede al análisis de los datos y a obtenerse las inferencias científicas a partir de la valoración de la efectividad de la estrategia. Se hace un análisis reflexivo con los directivos de educación sobre lo que aprendieron, alternativas de soluciones, diferentes puntos de vista dirigidos a la búsqueda de mejores resultados, qué pudo haber salido mejor, el nivel de satisfacción alcanzado.

Pasos:

- Determinar los parámetros a evaluar.
- Determinar las técnicas a aplicar.
- Construir o adecuar los instrumentos.
- Aplicar la evaluación.
- Procesar y comunicar los resultados.

Paso 5. Participación de los actores implicados

Actores implicados: directivos de educación.

Principios que sustentan la participación de los actores implicados.

- La participación se trata del derecho de toda persona, colectivo a poder intervenir en aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide (o puede incidir) sobre su destino personal y educativo.
- No se participa en abstracto, sino en algo y para algo que tiene que ver con los intereses y/o valores de la persona implicada en el acto de participación.

Condiciones necesarias para los actores implicados:

- Aceptación mutua: todo participante debe respetarse mutuamente, aceptando y respetando la opinión del otro.

- El orientado debe admitir la necesidad de una relación personal profesional de ayuda.
- Empatía: relación afectiva positiva de cooperación y diálogo permanente.
- Es necesario que se establezca un compromiso de independencia e interdependencia en el proceso de orientación.
- Establecimiento de determinados límites en la relación de ayuda (dejar sentado los recursos personológicos, los recursos de carácter técnico, así como establecer las responsabilidades).

En lo sociocultural, es una condición favorable a impulsar un proceso participativo que crea un clima en el que la persona esté deseosa de desarrollar iniciativas y acciones innovadoras con respecto a la práctica educativa.

Es necesario que el directivo esté capacitado para para planificar, coordinar y liderar reuniones, grupos de trabajo, y actividades sociales diversas, que sepa activar estrategias de diagnóstico para facilitar el autoconocimiento de él y de los subordinados mediante el empleo de métodos, técnicas y procedimientos que permitan desarrollar estrategias y programas de orientación para la prevención y el desarrollo humano.

Algunos métodos y técnicas de orientación. (Bermúdez y Pérez, 2011)

- Conversación individual
- Persuasión
- Entrevista individual de orientación.
- Estrategia de solución de problemas (SOLVE.)
- Terapia racional emotiva.
- Inoculación del estrés.
- Entrenamiento asertivo
- Técnicas del pensamiento reflexivo.
- Técnicas de dinámicas de grupo.

Es necesario enfatizar que las técnicas de dinámicas de grupo constituyen herramientas de trabajo que el directivo puede usar al cumplir sus funciones, siempre eligiéndolas cuidadosamente. Para esto se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Características del grupo con el que se trabaja.
- Objetivos a alcanzar.
- Temática a trabajar.
- Propuestas hechas por el grupo.

De manera general, es esencial la cooperación de todos, el trabajo y organización en equipo con la intención de conseguir propósitos comunes que beneficien a la institución. La integración implica la intervención e interrelación de los actores en el proceso de cambio de la realidad educativa, que genere el compromiso en la toma de decisiones. Esto requiere de un involucramiento consciente, a partir de la intervención e inclusión directa en las decisiones y acciones que se ejecutan en el ámbito educativo.

Se requiere la posibilidad real de asumir el compromiso de trabajar de manera coherente con las finalidades que se quieren perseguir. Lógicamente, esto precisa del apoyo, integración y complementación con el sistema de intervención que se diseñe mediante la ayuda a los diferentes actores del proceso con el propósito de movilizar los recursos necesarios para elevar la interacción grupal, la colaboración y promover una actitud prosocial y creativa en la interacción grupal así como una comunicación eficaz que posibilite la exposición fluida de ideas y opiniones propias basadas en el respeto y la colaboración para la realización armónica de las tareas.

CONCLUSIONES

El procedimiento diseñado permite la integración de la orientación como subcompetencia de la Competencia de Dirección en Educación, que en su instrumentación propicia la eficacia del desarrollo del proceso de dirección educativa en Las Tunas. Además, se propone la integración del mismo dentro del sistema de procedimientos de la Competencia de Dirección en Educación. Potenciando la orientación psicopedagógica como subproceso clave en la estrategia de perfeccionamiento de la institución educativa.

En la práctica el procedimiento muestra su relevancia en el aporte de la herramienta necesaria para el desarrollo de la labor orientadora como competencia del directivo de educación; aportando la secuencia de pasos bien definidos y ordenados, que en su aplicación contribuyen a la eficacia del proceso de orientación psicopedagógica, en los diferentes niveles de la estructura de dirección, en el territorio de la provincia Las Tunas.

REFERENCIAS

- Bermúdez, R. y Pérez, L. M. (2011). *La orientación individual en contextos educativos*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bisquerra, R. (2013). *Educación emocional: propuestas para educadores y familias*. Desclée de Brouwer.
- Calviño, M. (2000). *Orientación Psicológica: Esquema referencial de alternativa múltiple*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Delors J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO. Madrid: Editorial Santillana.

- Del Pino, J. L. y Más, M. N. (2014). *Orientación educativa y profesional en función del proceso de profesionalización en universidades pedagógicas*. Congreso Universidad, 3(3).
- Gamboa, M.E. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2).
- Gamboa, M.E. (2019). Libro Excel EsComDE como recurso para medir la Competencia de Dirección en Educación. *Boletín Redipe*, 8(3), 149-184.
- Gamboa, M.E. (2021). *Escalas de Medición Estadística. Ejemplos validados para la investigación educativa*. OmniScriptum Publishing Group, Republic of Moldova Europe: Editorial Académica Española.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(3).
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2020). Medición de la Competencia de Dirección en Educación. El ejemplo de Las Tunas. *Mundo Fesc*, 10(s1), 145-155.
- Gamboa, M. E., Castillo, Y. C. y Parra, J. F. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la gestión de información como competencia de dirección en educación. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(2), 71-95.
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2017). Diseño de una escala para medir la competencia de dirección en Educación. En E. Santiesteban y J. C. Arboleda (Eds.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (1), (pp. 542-552). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun-Redipe.
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2019). *Recursos para investigar sobre Competencia de Dirección en Educación. Ejemplos de buenas prácticas en su aplicación*. OmniScriptum Publishing Group, Mauritius: Editorial Académica Española.
- Parra, J. F. (2007). Estrategia pedagógica dirigida a la formación inicial del modo de actuación profesional pedagógica en la universalización. (Tesis de doctorado). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y González, M. (2019). *Competencia de dirección en educación. Aproximación teórica y realidad*. OmniScriptum Publishing Group, Moldova: Editorial Académica Española.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E., Miguel, J., Santiesteban, Y., González, M. (2019). *La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI*. Grupo Editorial de la Universidad de Las Tunas, Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
- Peña, Y. (2015). *Talleres para favorecer la preparación del profesional de Pedagogía-Psicología en formación inicial para el desempeño de la función orientadora*. (Tesis de maestría). Universidad de Las Tunas.
- Peña, Y., Castro, G., Gamboa, M. E. y Toranzo, N. (2017). La función orientadora. Impacto en la formación inicial del profesional de la educación en las universidades cubanas. *Revista Cognosis*, 2(4), 33-56.
- Recarey, S. C. (2002). *La Estructura de la función orientadora del maestro*. En *La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales. Algunos*

aportes para su comprensión (pp. 54-65). La Habana: Ed. Dirección de Ciencia y Técnica.

Tejada, J. (2012). La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales en escenarios complementarios de educación superior: marco y estrategia. *Educación XX1*, 15(2).

Válaz, C., Repetto, E., Blanco, A., Guillamón, J. R., Negro, A. y Torrego, J. C. (2001). El desarrollo profesional de los orientadores de educación secundaria: análisis de necesidades y prospectiva. *Revista de Investigación Educativa*, 19(1), 199-220.