

**EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE CENTROS MIXTOS: UN MODELO DE SU DIRECCIÓN**

EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE CENTROS MIXTOS

AUTORES: Araíz Maturell Aguilera<sup>1</sup>Pedro Valiente Sandó<sup>2</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [pvaliente@uho.edu.cu](mailto:pvaliente@uho.edu.cu)

Fecha de recepción: 18 - 03 - 2018

Fecha de aceptación: 5 - 05 - 2018

## RESUMEN

La elaboración de un modelo teórico de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, que como proceso compete a las estructuras municipales de educación, para explicar teóricamente dicho proceso y ofrecer orientación metodológica que viabilice su implementación en la práctica, constituyó el objetivo de una investigación cuya fundamentación teórica y resultados se exponen en este artículo. El modelo teórico constituye la respuesta al problema científico identificado en la investigación: insuficiencias en el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos limitan la efectividad de su actividad profesional de dirección. El mismo es un sistema teórico que tiene como propósito explicar el contenido de dicho proceso, a partir de establecer los subsistemas y componentes que lo estructuran, evidenciar sus relaciones, y revelar las nuevas cualidades que surgen de este. La estructura del modelo elaborado está conformada por tres subsistemas que en su dinámica funcional posibilitan la dirección y ejecución efectiva del mejoramiento del desempeño profesional de los mencionados directivos. Ellos son: subsistema informativo-orientador, subsistema ejecutivo-movilizador y el subsistema evaluativo - retroalimentador. Estos, a su vez, están conformados por componentes que constituyen subsistemas menores, lo que hace presente la recursividad del sistema.

**PALABRAS CLAVE:** Desempeño profesional; mejoramiento del desempeño profesional; dirección del mejoramiento del desempeño profesional; centros mixtos.

**I MODEL OF THE ADDRESS OF THE IMPROVEMENT OF THE PROFESSIONAL ACTING OF THE DIRECTIVES OF MIXED CENTERS**

---

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias de la Educación, se desempeña como Metodóloga-inspectora de la Dirección Municipal de Educación de Calixto García y profesora a tiempo parcial del CUM Calixto García de la Universidad de Holguín, Cuba.

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias Pedagógicas y Profesor Emérito del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Cuba.

## ABSTRACT

The elaboration of a theoretical model of the address of the improvement of the professional acting of the directives of mixed centers that like process concerns to the municipal structures of education, to explain this process theoretically and to offer methodological orientation that viabilice its implementation in the practice, constituted the objective of an investigation whose theoretical foundation and results are exposed in this article. The pattern of the address of the improvement of the professional acting of the directives of mixed centers constitutes the answer to the identified scientific problem, in the investigation; inadequacies in the process of improvement of the professional acting of the directives of mixed centers limit the effectiveness of its professional activity of address. The same one is a theoretical system that has as purpose to explain the content of this process, starting from establishing the subsystems and components that structure it, to evidence their relationships, and to reveal the new qualities that arise of this. The structure of the elaborated pattern is confirmed by three subsystems that facilitate the address and effective execution of the improvement of the professional acting of the directives of mixed centers in its functional dynamics. They are: informative subsystem - orientate, subsystem executive-movilizador and the subsystem evaluative - retroalimentador. These, in turn, they are conformed by components that constitute smaller subsystems, that he/she makes present the recursividad of the system.

**KEYWORDS:** Comprehensive schools; professional performance; improvement of professional performance.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo y consolidación de los centros mixtos en Cuba es resultado de la materialización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados y actualizados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba (2011, 2017), desde cuya orientación el Ministerio de Educación (MINED) emprende importantes acciones que abarcan todos los niveles del sistema educativo cubano. El término centros mixtos se utiliza en esta investigación para aludir a aquellas instituciones escolares en las que, compartiendo el mismo espacio físico, se desarrolla el proceso formativo de educandos pertenecientes a diferentes niveles educativos, bajo una dirección pedagógica y administrativa única.

Dada la particularidad de estos centros su dirección resulta más compleja que la de otras instituciones escolares, lo que demanda de sus directivos un desempeño profesional más exigente. De igual forma, las estructuras encargadas de supervisar estos centros deben tener una preparación específica que les permita desarrollar una correcta concepción y ejecución del mejoramiento del desempeño profesional de sus directivos. En este artículo se exponen los resultados de un estudio, que constituye el aporte teórico de una tesis doctoral en la que participan ambos autores (aspirante y tutor), dirigida a

atender la solución de un problema científico relacionado con insuficiencias en el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos que limitan la efectividad de su actividad profesional de dirección y los resultados de estas instituciones.

El trabajo que se presenta tuvo como objetivo: diseñar el modelo de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, para explicar el contenido de dicho proceso, a partir de establecer los subsistemas y componentes que lo estructuran, evidenciar sus relaciones, y revelar las nuevas cualidades que surgen de este.

La conformación del marco teórico referencial del estudio exigió la sistematización de trabajos investigativos precedentes (Campoverde, 2014; Carbonell, 2005; Hernández y Betancourt, 2011; López, 2015; Machado, 2008; Mazorra, 2012; Milanés, 2011; Pelegrino, 2015; Sinclair, 2012; Torres, 2008; Valdés, 2004 y Valiente, 2001), referidos al desempeño profesional, el proceso de su mejoramiento y la dirección de este último proceso, especialmente en el ámbito educativo.

En esta investigación, siguiendo lo planteado por Valle (1987, citado en Valle, 2007, pág. 3), se asume como modelo “la representación de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades de ese objeto de estudio con vistas a la transformación de la realidad”. Entonces, el modelo es un reflejo, una imagen de la realidad sobre la base de la cual actúa el investigador en ausencia del objeto para estudiarlo y explicarlo, para su posterior transformación.

A los efectos del estudio se asumió el desempeño profesional como la manera, el modo, en que el profesional cumple las funciones, tareas y roles que son propias de su profesión, en la que revela su competencia para resolver o solucionar problemas concernientes a las esferas de su actuación profesional. El desempeño profesional está influido por factores personales y organizacional- ambientales, que pueden tributar a que sea o no exitoso.

El reconocimiento del carácter multifactorial del desempeño profesional constituyó una importante premisa teórica de partida para la concepción del modelo. De igual modo, a los fines del estudio, se entendió el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos como un proceso sistemático, complejo e integrador, de contenido multidimensional, que tiene como objetivo la transformación progresiva del desempeño profesional, para la ejecución de las funciones, tareas y roles inherentes a su responsabilidad, mediante el desarrollo y consolidación de las competencias directivas. El contenido multidimensional del mejoramiento del desempeño profesional deviene de la multifactorialidad del desempeño. El proceso de mejoramiento ha de atender cuatro dimensiones fundamentales, que se asumen de Torres (2008): formativa, organizativa, evaluativa y motivadora afectiva.

El carácter sistemático, complejo, integrador y transformador del mejoramiento del desempeño profesional sustenta la necesidad de su comprensión como un proceso que requiere de una adecuada dirección, que precise con claridad sus objetivos y le imprima coherencia e integralidad a sus acciones.

Las concepciones de la Educación Avanzada, como concepción teórico - metodológica relativa a la superación de los recursos humanos, ofrecen una respuesta coherente y práctica para la solución del problema que enfrenta esta investigación, al tener como objeto de estudio el "proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales..." (Añorga, 1999, pág. 8).

Además de los fundamentos teóricos - metodológicos asumidos para la modelación del proceso estudiado, antes analizados, también se consideran las concepciones filosóficas, sociológicas y psicológicas sobre la educación, la dirección y la dirección educacional. Estos fundamentos, en el orden teórico, permiten sustentar conceptual y metodológicamente el modelo desde una posición dialéctico - materialista.

La propuesta investigativa toma también entre sus referentes principales a las concepciones de la Gestión de los recursos humanos, a partir de que esta reconoce el status de "factor estratégico" de los recursos humanos en la organización, elemento que pondera el proceso de mejoramiento, con vista a elevar los resultados individuales y colectivos en los centros mixtos. Esta se basa en procesos que son fundamentales para concretar el mejoramiento del desempeño profesional, en lo adelante MDP, de los citados directivos, como son los de selección e incorporación, formación y desarrollo, organización del trabajo, evaluación del desempeño y atención y reconocimiento. De ahí su importancia para la modelación del proceso que se estudia.

En consonancia con el objetivo expuesto, la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, como proceso educacional consciente, fue modelada desde la perspectiva del enfoque sistémico que ofreció las pautas teórico-metodológicas para el diseño del modelo, determinar su estructura (el conjunto de sus componentes) y del sistema de relaciones que se establece entre ellos y permiten explicar la dinámica del proceso representado. También se utilizaron otros métodos teóricos propios de la investigación educativa como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, empleados en estrecha unidad y correlación.

## DESARROLLO

El modelo de la dirección del mejoramiento profesional de los directivos de los centros mixtos, que se expondrá a continuación, está conformado por tres subsistemas que en su dinámica funcional posibilitan la efectividad del proceso estudiado: los subsistemas informativo-orientador, ejecutivo-movilizador y evaluativo-retroalimentador. Estos, a su vez, están conformados por componentes que constituyen subsistemas menores, lo que hace presente la recursividad del sistema. Entre los subsistemas y componentes, cada uno de los cuales cumple funciones específicas que aseguran el cumplimiento de su

objetivo, existen relaciones dialécticas de complementación mutua, y subordinación.

Las entradas y salidas constantes de información que se producen entre el sistema modelado y su ambiente lo tipifican como un sistema abierto, y la información que se intercambia por medio de la relación entre sus subsistemas y componentes, lo dotan de la capacidad de adecuarse permanentemente a las exigencias de su entorno y a las que emanan de su autodesarrollo, lo que asegura su equilibrio interno. En tal sentido, corresponde el rol principal al subsistema informativo - orientador, dada la función que le compete cumplir en el sistema.

El subsistema informativo-orientador del mejoramiento del desempeño profesional, en lo adelante “subsistema informativo-orientador”, tiene la función de establecer la finalidad y el contenido del mejoramiento de estos directivos, así como de proveerlo de información que asegure su adecuación continua como proceso. A partir de lo cual los demás subsistemas se le subordinan, por lo que es el subsistema rector dentro del sistema, pues guía, orienta, informa y traza las pautas de todo el proceso de mejoramiento. Este subsistema es la fuerza de arranque del sistema, el que lo provee de energía, en este caso información, que como necesidad tiene todo sistema de dirección.

Los componentes de este subsistema: el diagnóstico del mejoramiento del desempeño profesional, la determinación de los objetivos del mejoramiento y el diseño del contenido del mismo, constituyen procesos necesarios para la proyección integrada de los procesos específicos que atañen al mejoramiento, acorde a las características y necesidades de los directivos de centros mixtos, en tanto implican la determinación de los propósitos que lo guiarán, las aspiraciones, potencialidades y necesidades de los directivos, y los factores presentes en el contexto de estos centros que inciden en su labor; así como de los contenidos específicos que permitirán la transformación del desempeño de dichos directivos.

El diagnóstico del mejoramiento del desempeño profesional, como componente del subsistema informativo - orientador, constituye un proceso que cumple la función de proveer información sistemática y actualizada sobre el desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, sobre la influencia de los factores personales y organizacional - ambientales que le están asociados, y sobre el estado de las dimensiones que conciernen al mejoramiento de dicho desempeño y de los procesos específicos que permiten concretarlo, lo que sirve de fuente para el diseño y rediseño de los objetivos, el contenido y las acciones de mejoramiento.

A partir de lo antes analizado, el contenido del diagnóstico del mejoramiento del desempeño profesional, que se refiere a los elementos sobre los que debe obtenerse información para su caracterización, se concreta en cuatro dimensiones: a)- Los resultados de la valoración de la preparación y el desempeño de los directivos de centros mixtos, b)- la influencia que ejercen

sobre el desempeño profesional de los directivos los factores personales y organizacional-ambientales a él asociados, c)- el estado de las dimensiones que conciernen al contenido del mejoramiento del desempeño profesional, y d)- el estado de los procesos específicos de la gestión del mejoramiento que hacen posible su concreción.

Como proceso, el diagnóstico del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos tiene como momentos fundamentales los de: planificación y organización, recogida de datos y obtención de información, y conclusiones.

La planificación y organización del proceso de diagnóstico implica la definición de sus objetivos, la precisión de su contenido, la selección de los métodos y técnicas para la recogida de datos y la obtención de información, la elaboración de instrumentos, la determinación y preparación de los recursos humanos que intervendrán y el aseguramiento de los recursos materiales que se van a emplear, entre otras acciones.

La recogida de datos y la obtención de información que se lleva a cabo durante el proceso de diagnóstico se sostienen en la utilización de métodos, técnicas y procedimientos empíricos de la investigación educativa, el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos para la obtención de la información y el procesamiento de los datos, y métodos teóricos como el de análisis - síntesis y el de inducción - deducción. Para obtener la información se emplearán fuentes personales y no personales; entre las primeras: funcionarios municipales, directivos, docentes y estudiantes de estos centros.

Las fuentes de información no personales son las actividades y los documentos relacionados con los indicadores definidos para el diagnóstico, que pueden aportar datos e información de relevancia sobre el proceso estudiado.

El momento relativo a las conclusiones del diagnóstico implica la caracterización del comportamiento de los indicadores establecidos; así como la precisión de los logros, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los problemas, con sus causas, que atañen a ese comportamiento. Esta caracterización se constituye en un insumo informativo de gran importancia para la determinación de los objetivos y el diseño del contenido, así como para la subsiguiente proyección de las acciones.

La determinación de los objetivos del mejoramiento del desempeño profesional, constituye el proceso que posibilita precisar las intenciones que guiarán el proceso de mejoramiento. Como componente del subsistema informativo orientador cumple una función orientadora en relación con la finalidad del proceso de mejoramiento, precisando, además, el alcance del mismo. Los objetivos definen el para qué del proceso, qué se pretende alcanzar, hacia dónde conducir el proceso de cambio.

Los objetivos del mejoramiento del desempeño profesional surgen de las demandas sociales devenidas de la política educativa que se le plantean al

proceso de mejoramiento, y de las necesidades emanadas del diagnóstico; constituyen la guía de todo el proceso modelado, orientan hacia el contenido de las acciones que se habrán de ejecutar en el desarrollo del proceso de mejoramiento. Al mismo tiempo permiten la retroalimentación del sistema ya que son criterios esenciales para el análisis de la eficacia en la evaluación de los resultados del proceso. Por ello, la determinación de los objetivos ocupa un papel rector dentro del subsistema informativo-orientador e influye de un modo determinante sobre el diseño del contenido y en los demás subsistemas.

Al ser el mejoramiento un proceso para la transformación gradual del desempeño profesional precisa de objetivos generales y específicos, entre los que existe una estrecha relación de dependencia, pues los generales se concretan en los específicos, y estos últimos no podrían establecerse sin los primeros.

Los objetivos generales expresan la finalidad última del proceso que se está modelando, es decir, aquellas intenciones de mayor alcance que orientan el desarrollo de dicho proceso. Los específicos señalan el camino que hay que seguir para conseguirlos en un momento más inmediato.

El objetivo general de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional está encaminado a lograr la integralidad de este proceso, para contribuir a la transformación progresiva del desempeño profesional de estos directivos y de los resultados de las instituciones que dirigen.

Para su alcance, los objetivos específicos del mejoramiento del desempeño profesional, habrán de estar dirigidos a: a)- elevar el desempeño profesional de estos directivos en el ejercicio de las funciones y roles que corresponden a su actividad profesional de dirección, b)- incrementar la influencia favorable que pueden ejercer sobre el desempeño profesional de los directivos los factores personales y organizacional - ambientales a él asociados, c)- favorecer la atención a todas las dimensiones que conciernen al contenido del mejoramiento, y f)- optimizar los procesos de gestión específicos que hacen posible la concreción del mejoramiento.

El diseño del contenido del mejoramiento del desempeño profesional constituye un proceso que tiene como función determinar los elementos en los que se van a concretar las acciones del mejoramiento, a partir de considerar que este no debe ser planteado desde una sola dimensión, en tanto el desempeño tiene un carácter multifactorial. Dicho contenido es multidimensional como consecuencia de la influencia de los factores personales y organizacional-ambientales sobre los que el proceso de mejoramiento tiene que actuar.

El diseño del contenido del mejoramiento toma como referente la información derivada de los procesos relativos a la determinación de los objetivos del mejoramiento y al diagnóstico del citado mejoramiento como componentes del subsistema informativo-orientador con los que interactúa, a partir de las relaciones de complementación y subordinación que se produce entre ellos.

A partir de considerar la propuesta de Torres (2008), se asume que el contenido del mejoramiento está conformado por las dimensiones formativa, organizativa, evaluativa y motivadora - afectiva, las que necesitan ser contextualizada para la realidad específica de los directivos de centros mixtos.

**Dimensión formativa:** Se refiere al ámbito del mejoramiento desde cuyas acciones se puede elevar el desempeño de los directivos de centros mixtos a partir del incremento y desarrollo de los elementos que configuran las competencias directivas necesarias para conducir los procesos escolares manejando acertadamente las relaciones de coexistencia, coordinación e integración propias de estas instituciones.

**Dimensión organizativa:** Está referida al ámbito del mejoramiento desde cuyas acciones se puede garantizar el crecimiento cualitativo del desempeño a partir de la creación y perfeccionamiento de condiciones organizativas y ambientales favorables. Un elemento importante a considerar para el caso de los centros mixtos está asociado a la necesidad de un modelo de dirección apropiado (con una estructura organizativa conveniente) que asegure una atención equilibrada a los distintos niveles educativos que la conforman y con ello su integración, así como el desempeño profesional exitoso del directivo.

La dimensión organizativa atañe también a la adecuación del sistema de trabajo y el proceso supervisor que ejerce la estructura municipal, en función de una atención adecuada a estas instituciones.

**Dimensión evaluativa:** Se refiere al ámbito del mejoramiento en que, aprovechando las posibilidades que ofrece la evaluación del desempeño, desde sus funciones diagnóstica, instructiva, educativa y desarrolladora, se puede promover la mejora del desempeño de los directivos como un proceso de desarrollo continuo e integrador.

**Dimensión motivadora-afectiva:** Relativa al ámbito del mejoramiento desde cuyas acciones puede favorecerse la satisfacción de necesidades y el desarrollo de sentimientos en los directivos que los estimulen al despliegue de sus funciones, tareas y roles con un alto grado de voluntad, implicación y motivación.

El contenido del mejoramiento del desempeño que concierne a cada una de las dimensiones enunciadas se concreta por medio de procesos específicos para la gestión del mejoramiento, que lo movilizan como proceso general.

La interrelación entre el diagnóstico, la determinación de los objetivos y el diseño del contenido, como procesos que se complementan y subordinan, asegura la pertinencia informativa de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, que deviene en cualidad sistémica del subsistema informativo orientador.

La pertinencia informativa de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos se refiere a la cualidad que expresa la adecuación, utilidad e idoneidad de la información disponible para

desplegar una dirección efectiva del proceso de mejoramiento, expresada en su trascendencia social, contenido oportuno, su grado de relevancia, objetividad y suficiencia.

El subsistema ejecutivo-movilizador del mejoramiento del desempeño profesional, en lo adelante “subsistema ejecutivo - movilizador”, tiene la función de asegurar el movimiento procesal del mejoramiento de los directivos de centros mixtos, para el alcance de su objetivo, mediante la gestión integrada de los procesos específicos que permiten concretar el contenido de sus dimensiones. Este subsistema mantiene una relación de dependencia con respecto al informativo-orientador, pues toma como “insumos” la información que este aporta y, a su vez, proporciona información que lo retroalimenta.

En consecuencia con lo anterior los componentes de este subsistema son: la proyección integrada del mejoramiento del desempeño profesional y la implementación y control del programa de mejoramiento.

La proyección integrada del mejoramiento del desempeño de los directivos de centros mixtos tiene como contenido la planificación de las acciones que lo viabilizan, a partir de considerar, siempre que sea posible, todas las dimensiones que conciernen a su contenido y concebir sincrónicamente los procesos específicos que se asocian para su gestión. La misma tiene su expresión en la plasmación de las decisiones derivadas del proceso (las acciones y sus aseguramientos) en el programa de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos.

En su condición de componente del subsistema ejecutivo - movilizador, la proyección integrada tiene como función asegurar la integralidad en su planificación, a partir de la información que aportan los procesos que conforman el subsistema informativo - orientador.

El programa de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, como resultado de la proyección integrada, se define como un sistema de acciones de dirección, dirigidas a la transformación progresiva del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos y de los resultados de las instituciones que dirigen, para cuyo diseño se parte de los objetivos y la identificación de los contenidos específicos que requieren ser atendidos en el proceso de mejoramiento, definidos en el subsistema anterior, y se toman en cuenta las posibilidades que ofrecen los procesos específicos para su gestión, en correspondencia con las dimensiones del mejoramiento con que se asocian dichos contenidos.

Como proceso, el mejoramiento del desempeño de los directivos de centros mixtos se materializa mediante un conjunto de procesos específicos para su gestión, reconocidos en la Gestión de los Recursos Humanos, entre los que se significan: la selección e incorporación, la organización del trabajo, la formación y desarrollo, la atención y reconocimiento y la evaluación del desempeño, cuyo contenido se concreta, a su vez, en las acciones de mejoramiento.

El proceso de selección e incorporación, que para el caso de los directivos de centros mixtos se concreta durante el proceso de selección y formación de la reserva de cuadros, tiene como contenido la proyección de acciones que propendan a la preparación de los futuros directivos para enfrentar las complejidades del proceso directivo de estos centros; así como otras destinadas a realizar la selección (reclutamiento) de los candidatos más idóneos para ocupar dichas responsabilidades directivas, que posibiliten el acceso al cargo con la preparación que se requiere, y la motivación y el compromiso que supone hacer frente a sus exigencias.

Se asume la organización del trabajo como “un proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores”(Morales, 2009 : 376).

El proceso organización del trabajo ocupa un lugar relevante en la planificación y organización del trabajo de los directivos de centros mixtos; tiene como contenido la definición de objetivos individuales que direccionen su actividad hacia el cumplimiento de los objetivos generales de la institución y los más específicos asociados a la concreción del fin, objetivos y prioridades de los diferentes niveles educativos que concurre en su centro, así como el aprovechamiento de la estructura organizativa y de las posibilidades que brindan los procesos generales comunes a todos los niveles educativos para su integración. Tiene implicaciones en la creación y mantenimiento de las condiciones organizacional-ambientales con alcance a la comunidad escolar, familiar y comunitaria, y la generación desde la estructura municipal de educación de un sistema de trabajo y supervisión, que favorezca un despliegue adecuado de su actividad profesional y la de los directivos de los centros mixtos.

El proceso formación y desarrollo tiene como contenido la proyección de la participación de los directivos de los centros mixtos en la capacitación, superación, actualización y desarrollo profesional, en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas que se derivan del diagnóstico, de las características de estos centros, de las exigencias que emanan del contexto y de las competencias directivas que estos deben desplegar para llevar a cabo el proceso directivo de forma exitosa; así como, la regulación y control de dicha participación, y la evaluación de su impacto en el desempeño profesional y en los resultados de la institución.

El proceso atención y reconocimiento, precisa la planificación, organización, regulación, control y evaluación de las actividades mediante las cuales se les brinda, a los directivos, la ayuda y los bienes que requieren para su desempeño

profesional exitoso. La atención comprende la creación de las condiciones necesarias, tanto desde el punto de vista del contexto físico como sociopsicológico, que hagan agradable la estancia en la institución. El reconocimiento considera estimular todo tipo de conductas destacadas, lo cual es trascendente en el logro de la motivación de los directivos. La orientación principal de este proceso es mejorar el trabajo (condiciones) y, a la vez, mejorar al ser humano o sea al directivo.

El proceso evaluación del desempeño profesional, tiene como contenido la obtención sistemática de información sobre la labor del directivo, para la caracterización del estado real de su desempeño profesional, lo que permite el mejoramiento continuo de la calidad de su trabajo, la definición de las políticas y acciones para la promoción, la estimulación y el reconocimiento de su desempeño, la organización del trabajo y la proyección de la formación y desarrollo.

La proyección integrada del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos tiene entre otras implicaciones:

- Integrar, en el sentido de articular, los procesos específicos para la gestión del mejoramiento del desempeño profesional, evitando que estos se desarrollen atomizadamente. Ello significa que en la proyección de una acción de mejoramiento puedan visualizarse varios procesos.
- La necesidad de cambios en los modos de pensar y actuar de los responsables de su realización, así como de un cuestionamiento a lo instituido, a las lógicas dominantes.
- El establecimiento de una relación dialéctica entre los procesos específicos para la gestión del mejoramiento. Se debe asegurar que dichos procesos específicos reciban una atención equilibrada.
- Su consideración como un proceso participativo, analítico y reflexivo que involucre a todos los implicados en la instancia responsabilizada con esta proyección (la Dirección Municipal de Educación) y a los directivos de los centros mixtos.

La implementación y control del programa de mejoramiento del desempeño profesional, es el proceso que asegura el movimiento procesal del mejoramiento, mediante la materialización de su programa. Dinamiza, pone en marcha y permite constatar el cumplimiento del mismo en la práctica.

Por consiguiente, la función de la implementación y control del programa de mejoramiento, como componente del subsistema ejecutivo-movilizador, es garantizar el aseguramiento organizativo para su realización, viabilizar la materialización de las acciones del programa de mejoramiento, concebidas desde la proyección integrada, por medio de los procesos específicos que posibilitan su gestión, así como constatar su cumplimiento y las correcciones de las desviaciones que se produzcan para su mejora.

Como se señaló antes, la implementación y control del programa de mejoramiento exige del aseguramiento organizativo, entendido como el proceso mediante el cual se garantizan los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para su desarrollo exitoso, con vistas a lograr los objetivos previstos (eficacia) en correspondencia con las necesidades identificadas, haciendo un uso racional de los mismos (eficiencia).

De manera particular, ha de atenderse a la inserción coherente de la proyección integrada del mejoramiento (que se concreta en el programa de mejoramiento) en el sistema de trabajo de la estructura municipal de educación y su programa de supervisión.

Entre la proyección integrada del mejoramiento y la implementación y control del programa que de ella se deriva, como componentes del subsistema ejecutivo - movilizador, existe una relación dialéctica en la que el primer proceso le imprime al segundo la direccionalidad que requiere para su concreción. La implementación y control del programa de mejoramiento, por su parte, no tiene una posición pasiva, en tanto la proyección integrada del mejoramiento no pasaría de ser una posibilidad sin su existencia.

La interrelación entre la proyección integrada del mejoramiento y la implementación y control del programa de mejoramiento, asegura la funcionalidad procesal de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, que deviene en cualidad sistémica del subsistema ejecutivo-movilizador.

La funcionalidad procesal ha de entenderse como la característica de dicho proceso que garantiza su desarrollo fluido a partir de una lógica procesal sustentada en el enfoque funcional de la dirección. La funcionalidad se expresa en la utilidad, validez, factibilidad y asequibilidad que adquiere el proceso de mejoramiento, a consecuencia de la interacción entre los componentes del subsistema ejecutivo - movilizador.

El subsistema evaluativo-retroalimentador tiene como función asegurar la gestión de la calidad del proceso de mejoramiento del desempeño profesional, a partir del empleo de la evaluación como mecanismo para procurar la calidad durante todos los momentos del proceso. La evaluación ha de servir para retroalimentar el proceso en cada uno de sus momentos, con información que sirve de base a la toma de decisiones para su mejoramiento.

Aunque jerárquicamente este subsistema está subordinado a los restantes, no tiene una posición pasiva con relación a los mismos, dada la trascendencia de la información que les aporta. En consecuencia con todo lo anterior los componentes de este subsistema son: a) la evaluación preactiva, b) la evaluación interactiva, y c) la evaluación postactiva. Todas del programa de mejoramiento del desempeño profesional.

La calidad del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos se refiere a las características de este proceso, relacionadas con

su diagnóstico, la determinación de sus objetivos, el diseño de su contenido, la proyección integrada, implementación y control del programa de mejoramiento y la evaluación de este proceso durante los distintos momentos de su realización, de cuyo comportamiento depende que se satisfagan, en mayor o menor grado, las exigencias implicadas para el logro de su integralidad y su contribución a la transformación del desempeño profesional de estos directivos y de los resultados de las instituciones que dirigen. La pertinencia del programa de mejoramiento, la efectividad en su implementación y su impacto constituyen elementos importantes a considerar en su valoración.

En consecuencia con todo lo anterior los componentes de este subsistema son: a) la evaluación preactiva del programa de mejoramiento del desempeño profesional, b) la evaluación interactiva del programa de mejoramiento del desempeño profesional, y c) la evaluación postactiva del programa de mejoramiento del desempeño profesional.

El diseño y realización de la evaluación, en sus diferentes momentos toma, en cuenta la propuesta de Kirkpatrick (1999), en la que establece cuatro niveles de evaluación de las acciones formativas: reacción, aprendizaje, conducta o comportamiento y resultados. De ellos se consideran de utilidad para la evaluación del programa de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, adaptando su contenido a las particularidades del proceso estudiado, los niveles uno, tres y cuatro, es decir:

**Reacción:** Se refiere al grado de satisfacción que muestran gestores del mejoramiento y los directivos de centros mixtos con el programa concebido para su concreción, antes, durante y después de su ejecución.

**Comportamiento:** Se trata de evaluar cómo el directivo muestra, en su conducta y el quehacer cotidiano, el avance de su desempeño profesional en las distintas esferas de actuación, durante y después de la ejecución del programa de mejoramiento.

**Resultados:** Enfoca la intención de la evaluación en la obtención de información acerca de los resultados que se obtienen en los centros mixtos como consecuencia del mejoramiento del desempeño de sus directivos por el efecto del programa implementado.

La evaluación preactiva del programa de mejoramiento, es el proceso que tiene como finalidad la obtención de información caracterizadora y valorativa sobre la pertinencia del programa de mejoramiento modelado.

Permite, a partir de la información obtenida sobre dicho programa, previo a su implementación, realizar los ajustes necesarios que aseguren su pertinencia con las exigencias sociales y los resultados derivados del diagnóstico; posibilita, una valoración teórica previa de la calidad del programa diseñado, en relación con su pertinencia.

La pertinencia del programa de mejoramiento, se refiere a las características que expresan la adecuación, idoneidad y utilidad del programa diseñado, para

desarrollar un mejoramiento efectivo del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, expresada en la trascendencia social, objetividad, suficiencia y oportunidad de sus objetivos y resultados esperados, su contenido, sus acciones y los plazos para su cumplimiento, así como los participantes, los responsables y los recursos requeridos para su desarrollo.

En consecuencia con lo anterior, los indicadores que se deberán considerar para realizar la evaluación preactiva del programa de mejoramiento, son:

- La trascendencia social, entendida como la correspondencia del programa diseñado con las exigencias sociales al directivo y a este tipo de centro.
- La objetividad en relación a los resultados derivados del diagnóstico, las dimensiones del contenido del mejoramiento, los factores asociados al desempeño profesional y a las particularidades del proceso directivo de los centros mixtos.
- La suficiencia del programa en el tratamiento a las dimensiones que conciernen al contenido del mejoramiento, los procesos específicos para su gestión, que hacen posible la concreción del mejoramiento del desempeño profesional, y a las particularidades del proceso directivo de los centros mixtos.
- La oportunidad del programa diseñado en función de las exigencias y necesidades al desempeño profesional, en el contexto histórico - concreto en que se desarrolla el proceso de mejoramiento.
- Los métodos que se emplearán para desarrollar esta evaluación, estarán dirigidos a la obtención de la opinión y valoración de criterio de expertos, dirigentes experimentados y directores en ejercicio con resultados satisfactorios en su desempeño, que permitan producir una opinión consensuada sobre la pertinencia del programa diseñado.

La evaluación interactiva del programa de mejoramiento, es el proceso que tiene como función la obtención de información caracterizadora y valorativa sobre la efectividad de la implementación del programa de mejoramiento y de sus efectos inmediatos en el desempeño de los directivos, a fin de realizar acciones sistemáticas en su corrección y mejora.

La obtención de la información sobre la efectividad de la implementación del programa de mejoramiento se sustenta en los indicadores que se precisan a continuación:

- La atención a la inserción coherente de la proyección integrada del mejoramiento en el sistema de trabajo de la estructura municipal de educación y su programa de supervisión.
- La implicación de los gestores del programa de mejoramiento y los directivos de centros mixtos en las acciones programadas.

- El grado de satisfacción de los gestores del programa de mejoramiento y los directivos de centros mixtos durante el proceso de su ejecución.
- El cumplimiento de los objetivos declarados en el programa de mejoramiento y de las acciones planificadas para el mejoramiento del desempeño profesional.
- La eficiencia con que se logra el cumplimiento del programa de mejoramiento.
- Las transformaciones progresivas que se observan en el desempeño profesional de los directivos.

La recogida de datos se realizará con el empleo de métodos y técnicas de carácter empírico como la observación a diferentes actividades desarrolladas por los directivos de los centros; entrevistas individuales, grupales y encuestas a los directivos y docentes; encuestas a los funcionarios municipales y el análisis de documentos que informen sobre las acciones que se realizan, y sobre su efecto en el desempeño profesional de los directivos.

La evaluación postactiva del programa de mejoramiento, tiene la función de propiciar la obtención de información caracterizadora y valorativa del impacto del programa de mejoramiento, una vez desarrollas las acciones previstas como parte del mismo.

Se trata de una evaluación del impacto del programa de mejoramiento, entendida esta, como el análisis y seguimiento del efecto duradero y significativo en el mediano y largo plazo, operado en el desempeño profesional de los directivos de centros mixtos y en la institución que dirigen, a consecuencia de las acciones de mejoramiento desarrolladas.

El impacto de las acciones de mejoramiento debe ser valorado por personas (las fuentes personales) que se relacionan con la institución y sus directivos, en diferentes ámbitos. Ello supone que en su evaluación deben participar los directivos, funcionarios municipales, y los diferentes actores de la institución escolar.

En consecuencia con lo anterior, los indicadores que se deberán considerar para realizar la evaluación postactiva del programa de mejoramiento, son:

- Cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos determinados para el programa de mejoramiento.
- Grado de satisfacción que manifiestan los gestores del programa y los directivos y restantes miembros de la comunidad escolar de los centros mixtos con los resultados alcanzados por la institución, a consecuencia del programa de mejoramiento desarrollado.
- Principales transformaciones experimentadas en el desempeño profesional, evidenciadas en el ejercicio de las funciones, tareas y roles que corresponden a su actividad profesional de dirección.

- Cambios operados en relación con la influencia que ejercen sobre el desempeño profesional de los directivos los factores personales y organizacional - ambientales a él asociados.
- Resultados integrales alcanzados por el centro de forma general y su particularización en los niveles educativos que lo conforman.
- Cumplimiento armónico de las relaciones de coexistencia, integración y coordinación presentes en el proceso directivo de estos centros.

El análisis y síntesis de los datos recogidos para este tipo específico de evaluación garantiza la información oportuna y pertinente para la actualización de los objetivos, el contenido y el diagnóstico del mejoramiento, y la toma de decisiones acerca de los cambios que deben producirse mediante el diseño o rediseño posterior de dicho programa de mejoramiento.

La interrelación y complementación que se establece entre las evaluaciones preactiva, interactiva y postactiva aseguran la progresividad cualitativa del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, que es la cualidad resultante del subsistema evaluativo - retroalimentador.

La progresividad cualitativa, hace alusión a la ascensión gradual de la calidad de dicho proceso, a partir de la adopción de decisiones oportunas sustentadas en la información caracterizadora y valorativa que se obtiene con la evaluación durante todo el proceso.

De las relaciones que se producen entre los tres subsistemas, surge la cualidad esencial que caracteriza al sistema, la integralidad de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, como expresión de la sinergia entre sus subsistemas y componentes.

Esta cualidad hace referencia a la posibilidad que ofrece dicho sistema de garantizar que en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos, se manifieste la integración coherente de la variedad de procesos que convergen en su realización efectiva, como resultado de la relación entre la pertinencia informativa, la funcionalidad procesal y la progresividad cualitativa, cualidades sistémicas surgidas de los subsistemas que lo conforman.

## CONCLUSIONES

La modelación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros, a partir de los presupuestos teóricos metodológicos, asumidos con este fin, constituye un intento que resulta valioso para el mejor conocimiento del proceso estudiado, al identificar y explicar teóricamente los procesos directivos que concurren en la dirección del mejoramiento, brindando un sistema de conocimientos teóricos, aún no existente.

La mayoría de los estudios (modelos teóricos) precedentes, que examinan el mejoramiento del desempeño profesional y su proceso de dirección con diversos

segmentos de recursos humanos, se restringen al tratamiento de uno u otro proceso para la gestión del mejoramiento, por lo general, no abarcan la integración coherente de la variedad de procesos que convergen en su realización efectiva, se restringen a algunos de ellos como son la formación y la evaluación del desempeño profesional. En tal sentido, el modelo expuesto permite una visión más integral sobre el carácter multidimensional del proceso estudiado y los procesos que concurren en su realización.

Los resultados del estudio aportan, asimismo, importantes elementos para la fundamentación empírica del problema que se aborda en la investigación del que forma parte, y confirman la necesidad de establecer una propuesta práctica que explique y viabilice la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Añorga, J. (1999). *Educación Avanzada: Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los Recursos laborales y de la Comunidad*. Ciudad de la Habana, Cuba. (En soporte electrónico).

Añorga, J. (1997). *El enfoque sistémico en la organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos*. Impresión ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. (En soporte electrónico).

Campoverde Cajas, A. (2014). El mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores de la unidad académica de pedagogía, psicología y educación de la Universidad Católica de Cuenca. (Tesis doctoral). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba.

Carbonell, J. E. (2005). *Modelo para el perfeccionamiento de la labor de los directivos de las secundarias básicas*. (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editora Mc Graw Hill.

Hernández, F. V. & Betancourt, R. (2011). La sistematización de la preparación de los directores de centros mixtos. Una necesidad de estos tiempos. Disponible en [http://www.revista.iplac.rimed.cu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=475:la-sistematizacion-de-la-preparacion-de-los-directores-de-centros-mixtos-una-necesidad-de-estos-tiempos&catid=38:11-6-a&Itemid=261](http://www.revista.iplac.rimed.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=475:la-sistematizacion-de-la-preparacion-de-los-directores-de-centros-mixtos-una-necesidad-de-estos-tiempos&catid=38:11-6-a&Itemid=261)

Los niveles de evaluación de Kirkpatrick. Evaluación de la formación. Cuarta entrega. (2012). Disponible en <http://circuloeconomiaalicante.com/blog/los-niveles-de-evaluacion-de-kirkpatrick-evaluacion-de-la-formacion-cuarta-entrega-26-06-2012/>

Morales, A. (2009). *Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.

Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba (2017) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Versión final refrendada por la Asamblea Nacional del Poder Popular, julio de 2017. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2016/09/aqui.pdf>. Consultado: 26 de febrero de 2018.

Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política.

López, O. (2015). *El desempeño profesional de los directores de los centros politécnicos de La Habana en la atención al Trabajo Preventivo. Una estrategia pedagógica para su transformación*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas para la Educación Técnica y Profesional “Héctor Alfredo Pineda Zaldívar”. La Habana, Cuba.

Machado, L. (2008). *Modelo para el perfeccionamiento del desempeño profesional del PGI de la Enseñanza Técnica*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.

Mazorra, O. (abril-junio, 2013). Estrategia para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor de la entidad laboral agropecuaria. Revista Pedagogía Profesional. 11(2). Disponible en <http://www.pedagogiaprofesional.rimed.cu>

Milanés, R. (2011). *Sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “José Martí Pérez”, Camagüey. Cuba.

Pelegrino de la Vega, D. (2015). *Estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los jefes de colectivo de asignatura*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, La Habana. Cuba.

Sinclair, M. E. (2012). *Estrategia para el mejoramiento del desempeño profesional de los directores en la educación primaria*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.

Torres, J. L. (2008). *La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la educación técnica y profesional*. (Tesis doctoral). (ISP) “José de la Luz y Caballero”, Holguín. Cuba.

Valdés, H. (2004). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.

Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. (Tesis doctoral). (ISP) “José de la Luz y Caballero”, Holguín.

Valle, A. (2007). Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.