

## **Concepción teórica de gestión supervisora del nivel municipal para la formación especializada del director escolar**

### **Theoretical conception of supervisory management at the municipal level for the specialized training of school principals**

*Dixán Mojena Arzuaga*<sup>1</sup>

*Pedro Valiente Sandó*<sup>2</sup>

*Arismendis Tamayo Pupo*<sup>3</sup>

#### **Resumen**

Los resultados que se presentan forman parte de una tesis doctoral enmarcada en la gestión de organizaciones educativas en ciencias de la educación que trata la problemática relacionada con la gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar, el mismo aporta una metodología inserta en una concepción teórica de gestión supervisora orientada a la formación especializada del director de institución educativa, este resultado de ciencia se somete a valoración de la comunidad científica, en tanto enriquece y presupone una reconstrucción epistemológica del proceso de gestión de la supervisión educativa

---

<sup>1</sup>Licenciado en Educación, Historia y Marxismo. Master en Ciencias de la Educación y Especialista en Dirección de Instituciones Educativas. Director General de Educación en el Municipio de Cacocum, Holguín, Cuba. [dixanmojena@gmail.com](mailto:dixanmojena@gmail.com) ORCID (<https://orcid.org/0000-0002-5913-3591>).

<sup>2</sup>Profesor Emérito, Profesor Titular, Doctor Honoris Causa, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Máster en Investigación Educativa. Profesor-Investigador del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín. Cuba. [pedrovalientesando@gmail.com](mailto:pedrovalientesando@gmail.com) ORCID (<https://orcid.org/0000-0002-8954-3452>)

<sup>3</sup>Licenciado en Educación, Biología, Master en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos y Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Es profesor-investigador del Centro de Estudios en Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Cuba. [atamayop71@gmail.com](mailto:atamayop71@gmail.com) ORCID (<https://orcid.org/0000-0001-6412-4940>)



Fecha de recepción: 16/4/2026

Fecha de aceptación: 11/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

encaminada a la formación especializada del director de institución educativa, a tono con los cambios que se generan en el contexto educativo cubano actual.

*Palabras clave:* metodología, concepción teórica, director de institución educativa, formación especializada, supervisión educativa.

### **Abstract**

The results presented are part of a doctoral thesis framed within the management of educational organizations in educational sciences, which addresses the issues related to the supervisory management at the intermediate municipal level for the specialized training of the school principal. It provides a methodology embedded in a theoretical conception of supervisory management aimed at the specialized training of the head of an educational institution. This scientific result is submitted for evaluation by the scientific community, as it enriches and presupposes an epistemological reconstruction of the process of educational supervision management linked to the specialized training of the head of an educational institution, in line with the changes occurring in the current Cuban educational context.

*Keywords:* methodology, theoretical conception, head of an educational institution, specialized training, educational supervision.

### **Introducción**

En el entramado, de un mundo en crisis, en transformación, en riesgo y oportunidad de cambio (Morín y Delgado, 2017), la gestión supervisora del nivel intermedio adquiere una relevancia estratégica, al constituir mediación esencial entre las políticas educativas y la práctica de la escuela. En esta interacción nivel intermedio municipal-institución educativa cobra especial significado el hecho de que “...es esencial que una institución educativa cuente con un director competente para alcanzar los objetivos predeterminados (Siagian et al., 2025).

Es por ello que, la formación especializada del director escolar emerge como una necesidad objetiva y trascendente, orientada a fortalecer su liderazgo en correspondencia con las exigencias crecientes a la gestión de las instituciones educativas. De ahí la tendencia progresiva hacia el reconocimiento del carácter profesional especializado de la función del director escolar y la consiguiente necesidad de formación y profesionalización (Valiente et al., 2021).

Las respuestas de la supervisión educativa a las demandas de la escuela, de manera general y, de manera singular, a la formación del director escolar deben configurarse, entonces, desde una praxis relacional, horizontal y dialógica centrada en la reflexión compartida y la promoción de culturas colaborativas a fin de fortalecer el crecimiento profesional (Flores, 2025), culturas colaborativas que, según la Unesco (2022), deben guiar la gestión escolar, así como sus relaciones para fomentar redes sólidas de aprendizaje, reflexión e innovación, desde una visión de la educación como formación humana (Herrera, 2008).

Estas primeras ideas presuponen, necesariamente, una disrupción entre el contenido tradicional del accionar supervisor y la forma de gestión por el nivel intermedio del sistema educativo. Aun cuando estos cambios de enfoque poseen una amplia sistematización teórico-práctica, queda por vislumbrar en la gestión supervisora, el lugar y su correlación con la formación especializada del director escolar, que favorezcan su despliegue en el contexto de la institución educativa.

Durante el curso escolar 2022-2023 se procedió al pesquisaje del estado de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal y su articulación con la formación especializada del director escolar. Se trabajó en las Direcciones Generales de Educación de cinco municipios de la provincia Holguín con una muestra conformada por tres grupos de sujetos informantes:

metodólogos de organización escolar, directores de instituciones educativas y especialistas de los departamentos de cuadros.

El pesquisaje arrojó las siguientes insuficiencias:

- Preponderancia de un enfoque supervisivo centrado en el control, que no favorece, plenamente, la formación de los directores, motivado por el bajo dominio teórico existente sobre la supervisión educativa y la necesaria articulación entre sus funciones.
- Persistencia de un modelo de preparación de los equipos supervisores centrado, preferentemente, en el desarrollo de las visitas (de diversa índole).
- Carencia de un enfoque integrador; teórico-práctico para el diseño de las acciones supervisoras con directores a nivel municipal.
- Tangible desconexión estructural-funcional y metodológica entre la gestión que despliegan los equipos supervisores y las acciones formativas con directores.

### **Desarrollo**

La relación gestión supervisora del nivel intermedio municipal y la formación especializada del director escolar), precisa resignificarse en un mundo sumamente complejo, desde una reconstrucción epistémica singular denominada gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar en el contexto de la institución educativa.

La metodología como resultado científico inserta en la concepción teórica, se sustenta en la posición de Izaguirre (2014), quien propone que una concepción en tanto resultado científico se articula en torno a niveles y componentes que la legitiman, desde un sistema de relaciones coherentes y concatenados, a saber:

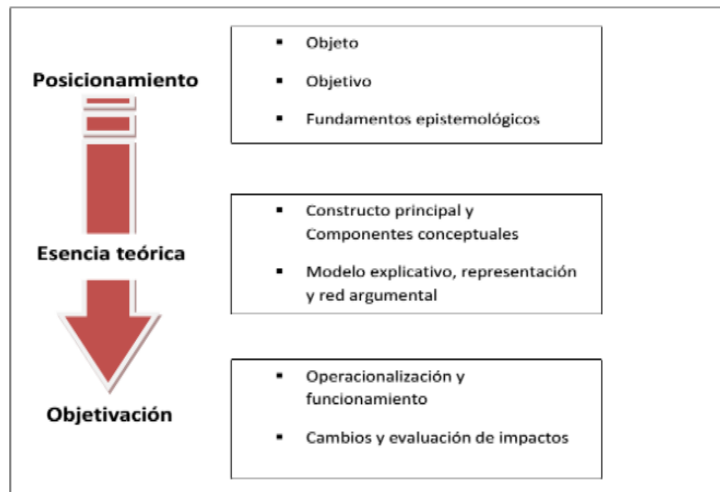
- 1) Posicionamiento,

2) Esencia teórica, y

3) Objetivación. (Figura 1).

**Figura 1.**

*Representación general de una concepción teórica como resultado científico.*



Fuente. Tomado de Izaguirre (2014).

Asumiendo esta interpretación el resultado que se presenta centra su atención en el nivel denominado objetivación, donde se propone una metodología para la gestión supervisora de la formación especializada del director de institución educativa.

### ***La metodología como resultado científico***

Un análisis en la literatura científica del concepto de metodología, revela que existen múltiples definiciones, que varían en dependencia del plano desde el cual se establecen: general, particular o específico, en cualquiera de los cuales, se vincula a la utilización del método. (Centro de Estudios “Félix Varela”, 2003).

Por tanto se infiere, que una metodología dirigida a conocer un determinado objeto, debe constituir un reflejo de su naturaleza y esencia, que precisa cómo cumplir el propósito, lo que tiene una significación especial para la investigación.

En el caso específico de la gestión organizacional, la metodología como un resultado científico puede ser utilizada para lograr alguno(s) de los siguientes propósitos:

- a) Acceder al conocimiento del objeto de investigación.
- b) Dirigir el proceso de identificación y solución de problemas.
- c) Perfeccionar el desempeño comprometido del capital humano en diferentes funciones y procesos.
- d) Aplicar tecnologías de gestión que garanticen la excelencia organizacional.

La metodología como resultado científico se define, como el conjunto de elementos que regulados por determinados requerimientos establecen y sustentan la secuencia de actuación a desarrollar y la explicación de cómo proceder, para lograr el conocimiento y/o transformación de un objeto de estudio, en la ciencia de la dirección.

El análisis de estos aspectos, en consonancia con los criterios asumidos por autores de otras ciencias, permite identificar como rasgos que caracterizan a una metodología como resultado científico en investigaciones sobre gestión los siguientes:

- a) es un resultado relativamente estable que se obtiene en un proceso de investigación científica.
- b) responde a un objetivo de la teoría y/o la práctica directiva.
- c) se sustenta en un cuerpo teórico (categorial y legal), de las diferentes Disciplinas que conforman la gestión organizacional.
- d) es un proceso lógico conformado por etapas y/o pasos interconectados, que ordenados de una manera particular, permiten el logro del objetivo propuesto.

e) cada una de las etapas incluye un sistema de procedimientos que son condicionantes y dependientes entre sí y que se ordenan lógicamente de una forma específica.

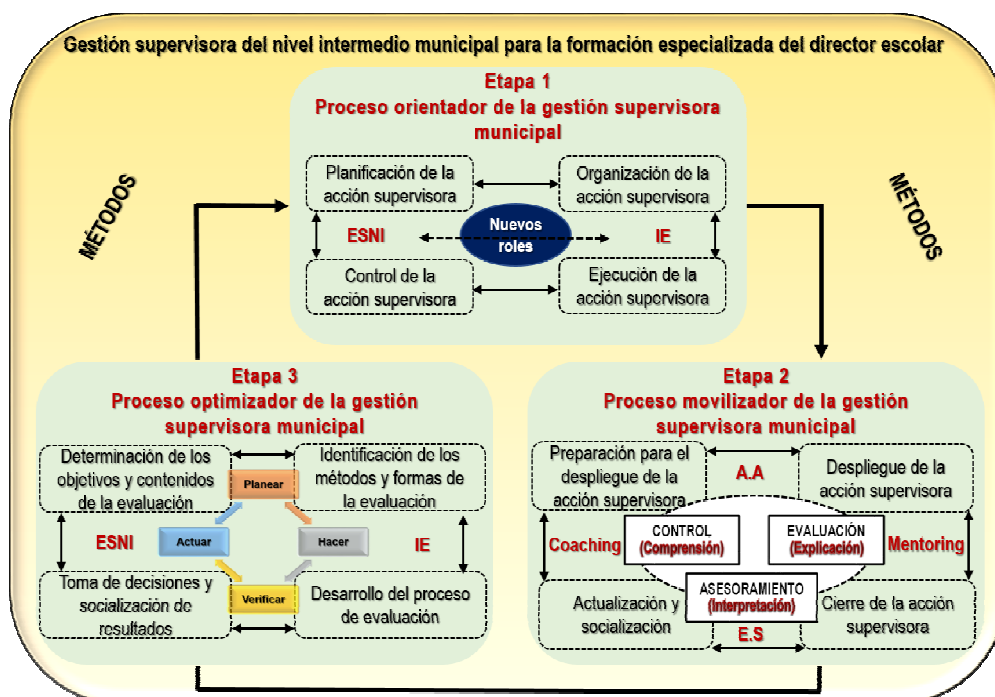
f) tiene un carácter flexible aunque responde a un ordenamiento lógico.

***Propuesta de una metodología para la gestión supervisora de la formación especializada del director de institución educativa***

La operacionalización y funcionamiento de la concepción teórica de gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar, se centra en una metodología para la gestión del referido proceso. (Figura 2).

**Figura 2.**

*Metodología de la gestión supervisora del nivel intermedio para la formación especializada del director escolar*



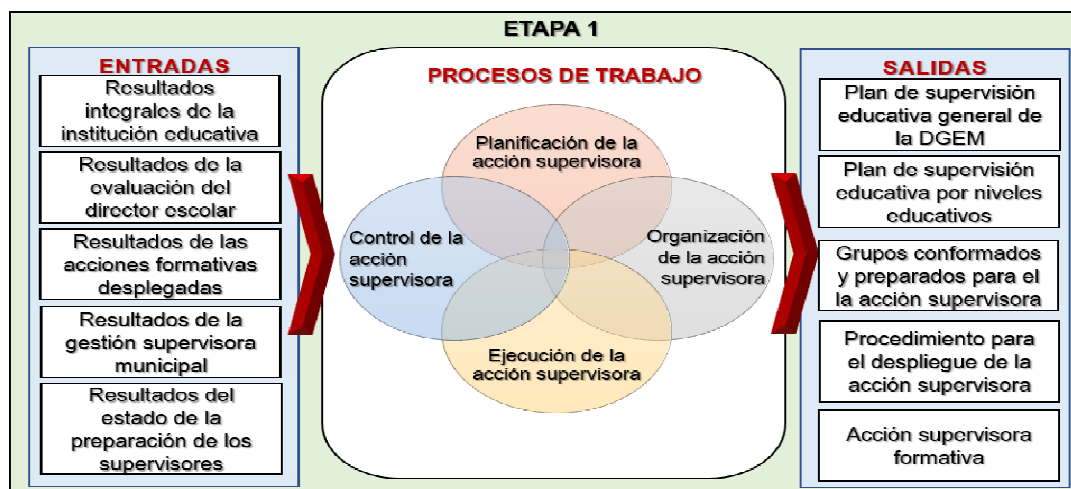
**Fuente:** Elaboración propia.

La metodología para la gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar, se define operacionalmente como un sistema de procesos interrelacionados —orientador, movilizador y optimizador— que, desde un enfoque de gestión por procesos, organiza, dinamiza y regula la acción supervisora para transformar el desempeño profesional del director escolar. Esta metodología integra de manera sistémica la identificación de necesidades formativas, la planificación y ejecución de acciones de orientación, la activación de la participación, el compromiso de los actores, y la evaluación continua de los resultados, en correspondencia con las demandas del contexto educativo y los referentes normativos vigentes. Su objetivo es conducir de forma intencional, contextualizada y continua la formación especializada del director escolar, garantizando coherencia entre la política educativa, la acción supervisora y las prácticas de dirección.

La etapa 1. Proceso orientador de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar. (Figura 3).

**Figura 3.**

*Representación de la etapa del proceso orientador de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar.*



**Fuente:** elaboración propia.

Su esencia radica en transformar un conjunto de entradas —los resultados integrales de la institución educativa, la evaluación del director escolar, los resultados de las acciones formativas realizadas, los resultados de la gestión supervisora municipal y el resultado de la preparación de los supervisores— en salidas organizadas, coherentes y pertinentes, que orienten la formación especializada del director. Estas entradas constituyen la base informacional y reguladora del proceso, pues permiten identificar brechas entre el estado actual y el deseado de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal, así como asegurar su alineación con las exigencias del sistema educativo. Desde esta perspectiva, el proceso orientador cumple una *función diagnóstica-proyectiva*, desde la interpretación de la realidad educativa y proyectar acciones supervisoras formativas.

La transformación de estas entradas se concreta a través de tres procesos de trabajo esenciales: la planificación, la organización, la ejecución, el control y evaluación de la acción supervisora. La planificación se erige como el momento rector, donde se definen objetivos,

prioridades, contenidos, métodos y formas para el diseño de las acciones supervisoras en función de las necesidades detectadas; aquí se garantiza la intencionalidad formativa del proceso.

La organización asegura la estructuración operativa de la acción supervisora, articulando actores, recursos, tiempos y niveles de actuación, lo que permite viabilizar su ejecución. Por su parte, el control y evaluación introducen el carácter regulador del proceso, al valorar de manera proactiva la efectividad de las acciones supervisoras, retroalimentar la toma de decisiones y propiciar ajustes continuos. Estos procesos de trabajo revelan el carácter cíclico, flexible y dinámico del proceso orientador, que generan como salidas: los planes de supervisión educativa general de la Dirección General de Educación Municipal y de cada nivel educativo, los grupos para la supervisión, el procedimiento para el despliegue de la acción supervisora y la acción supervisora previamente diseñada.

Como resultado de esta dinámica se generan salidas concretas y funcionales: el plan de supervisión de la Dirección General de Educación Municipal, el plan de supervisión por niveles educativos y las acciones supervisoras formativas. Estas salidas constituyen la expresión tangible del proceso orientador, en tanto organizan y concretan la acción supervisora con un enfoque formativo. El plan de supervisión de la Dirección General de Educación Municipal sintetiza las prioridades estratégicas a nivel municipal; el plan por niveles educativos contextualiza dichas prioridades según las particularidades de cada subsistema; y las acciones supervisoras formativas materializan la intervención directa sobre el director escolar.

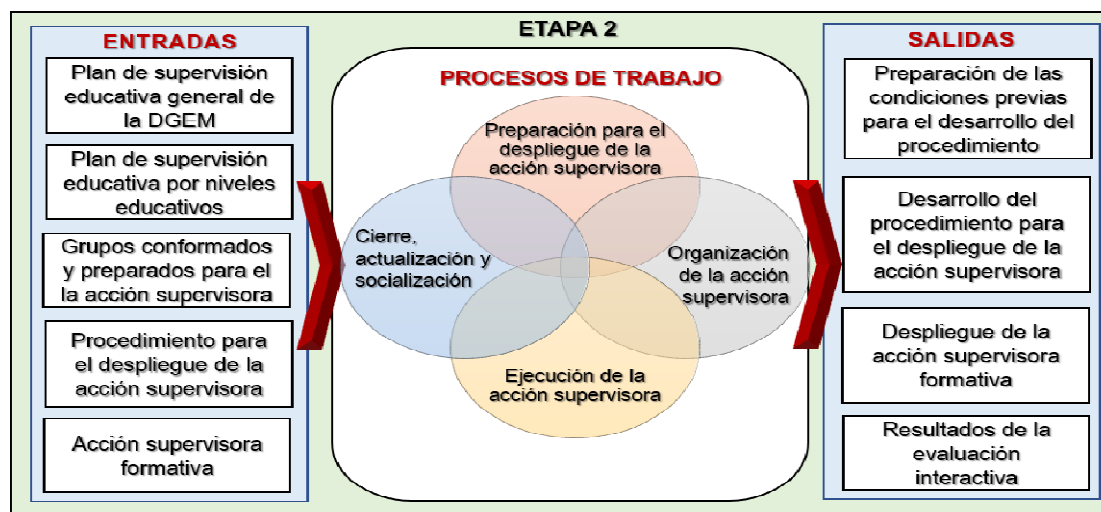
En síntesis, el proceso orientador se configura como el eje estructurante de la gestión de la acción supervisora, al garantizar la coherencia entre las demandas del sistema educativo, las necesidades reales del director escolar y las acciones supervisoras formativas que se

implementan. Su funcionamiento permite transitar de una supervisión centrada en el control a una supervisión con carácter formativo, desarrollador y transformador, donde la planificación, la organización y la evaluación se integran en un ciclo continuo de mejora. De este modo, se asegura no solo la pertinencia y calidad de la acción supervisora, sino también su impacto en el desarrollo de competencias profesionales del director escolar y en la mejora sostenida de la gestión institucional.

Etapla 2. Proceso movilizador de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar. (Figura 4)

**Figura 4.**

*Representación de la etapa del proceso movilizador de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar.*



**Fuente:** elaboración propia.

El proceso movilizador de la gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar, se fundamenta en la necesidad de

dinamizar y concretar, en la práctica, las proyecciones derivadas del proceso orientador, garantizando su implementación efectiva mediante la implicación consciente de los implicados. Desde esta perspectiva, este se concibe como el eslabón que transforma las acciones planificadas, en acciones contextualizadas.

Sus entradas —el plan de supervisión de la Dirección General de Educación Municipal, el plan de supervisión por niveles educativos y las acciones supervisoras formativas— constituyen la base organizativa que orienta la dinámica, pero requieren ser activadas mediante mecanismos que integren lo metodológico-formativo con lo interaccional. En este sentido, el proceso movilizador cumple una función dinamizadora y operacional, al propiciar la apropiación, ejecución y contextualización de la acción supervisora en el escenario de la institución educativa.

La transformación de estas entradas se produce a través de un sistema de procesos de trabajo interrelacionados que garantizan la coherencia entre la proyección-organización y la ejecución. La preparación para el despliegue de la acción supervisora asegura las condiciones iniciales para la intervención, mediante la capacitación de los supervisores, la contextualización de los contenidos y la previsión de recursos, lo que permite delinear las intencionalidades y generar las herramientas formativas concretas.

El despliegue de la acción supervisora constituye el núcleo del proceso, donde se materializan las acciones supervisoras en interacción directa con el director escolar, integrando diversas estrategias metodológicas que favorecen el aprendizaje situado y reflexivo.

El cierre de la acción supervisora permite sistematizar los resultados, valorar los logros y dificultades, y consolidar aprendizajes, mientras que la actualización y socialización favorece la construcción colectiva del conocimiento, la transferencia de buenas prácticas y la

retroalimentación del sistema. En su conjunto, estos procesos evidencian un carácter sistémico, participativo y transformador, donde la acción supervisora deja de ser un acto puntual para convertirse en un eslabón de la continuidad y sistematización formativa del director escolar en la institución educativa.

Como resultado de esta dinámica, el proceso movilizador genera salidas de alto valor metodológico y formativo: los procedimientos metodológicos y la evaluación interactiva de la acción supervisora formativa. Los procedimientos metodológicos se configuran como una integración consciente de enfoques contemporáneos —socio formativo, *action learning*, *coaching* y *mentoring*— que permiten atender la complejidad del desarrollo profesional del director escolar desde una perspectiva práctica, reflexiva y colaborativa. Este proceso se sustenta en una lógica hermenéutica supervisora, que articula el control con la comprensión, la evaluación con la explicación y el asesoramiento con la interpretación, lo que permite resignificar la supervisión como un espacio de construcción conjunta de significados, sentidos y nuevos saberes.

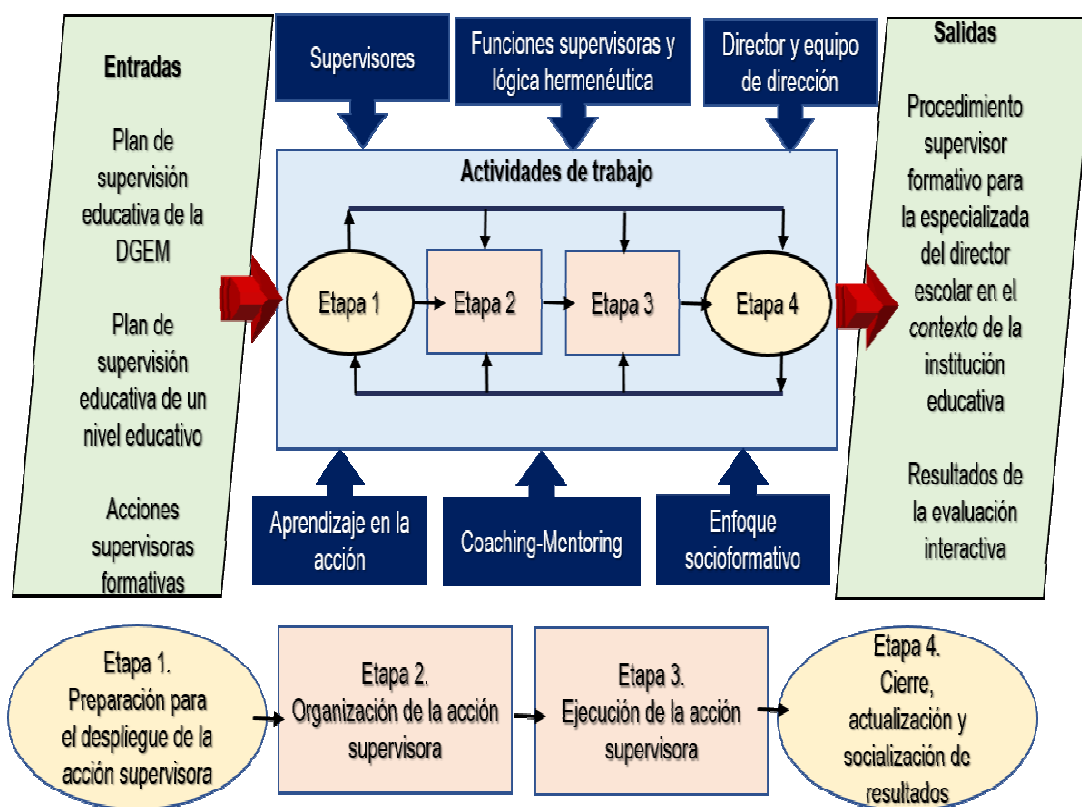
Por su parte, la evaluación interactiva trasciende la lógica tradicional de control, al incorporar la participación activa del director en la valoración de su propio proceso de aprendizaje, la autorregulación de los procedimientos desarrollados, a partir de información valorativa para la toma de decisiones fundamentadas.

En síntesis, el proceso movilizador cumple una función mediadora entre la proyección y la evaluación, al garantizar que las acciones supervisoras planificadas se conviertan en experiencias formativas significativas con un impacto positivo en el desempeño de la APD del director escolar. Su carácter dinámico, interactivo y reflexivo cualifica a la metodología propuesta, que posibilita la concreción de la formación especializada del director escolar en el

contexto de la institución educativa la cual favorece la construcción de conocimiento y asegura la sostenibilidad de los cambios introducidos. Este proceso queda representado, según la lógica de un procedimiento, tal y como se presenta a continuación. (Figura 5).

**Figura 5**

*Procedimiento del proceso movilizador de gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar.*

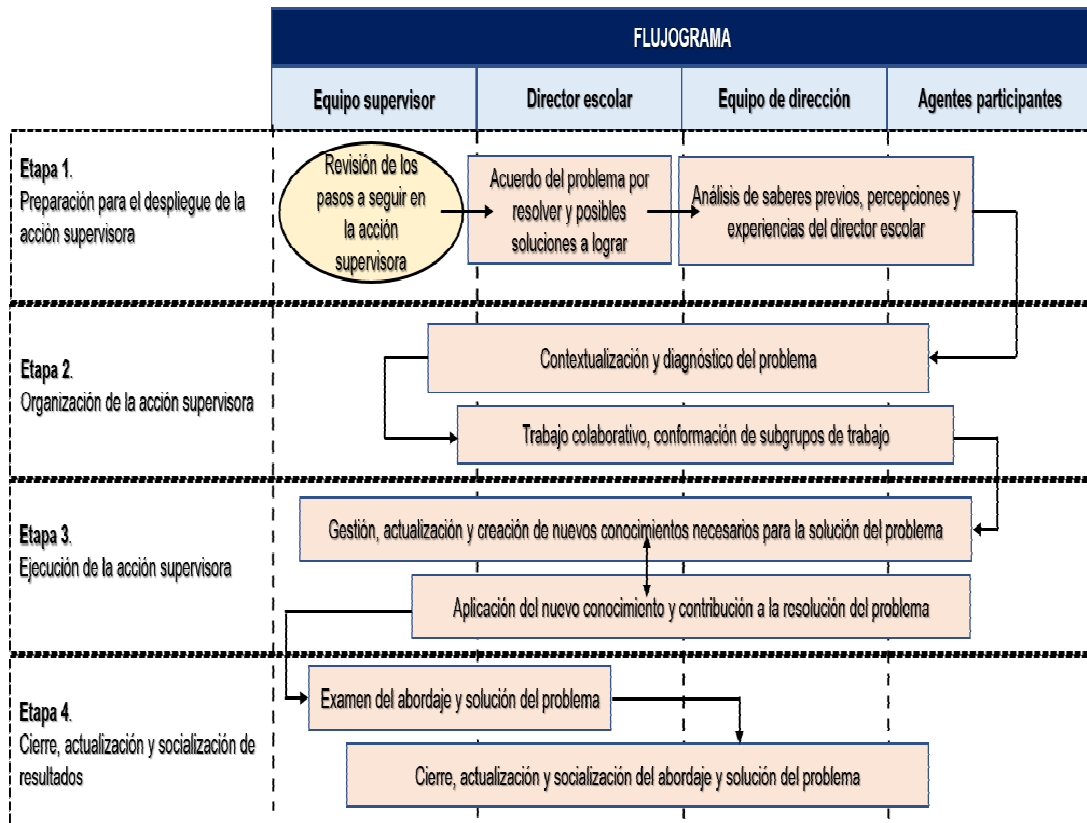


**Fuente:** elaboración propia.

En la figura 6 se presenta el flujograma del proceso movilizador de gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar.

**Figura 6.**

*Representación del flujograma del proceso movilizador de gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar*

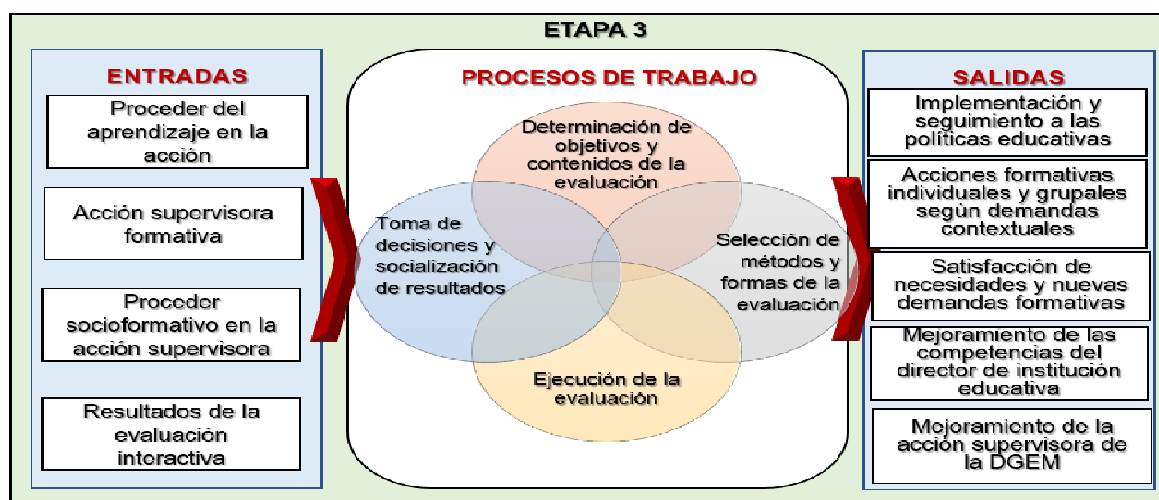


**Fuente:** elaboración propia.

Por último, la etapa 3 de la metodología tiene por denominación proceso optimizador de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar. (Figura 7)

**Figura 7.**

*Representación de la etapa del proceso optimizador de la gestión supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar.*



**Fuente:** elaboración propia.

El proceso optimizador de gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal para la formación especializada del director escolar, se fundamenta en la necesidad de garantizar la mejora continua, la pertinencia y la calidad de la acción supervisora, a partir de la evaluación sistemática de sus resultados e impactos. Desde el enfoque de gestión por procesos, este se concibe como el sistema que regula, perfecciona y retroalimenta la dinámica supervisora, al asegurar su coherencia con las exigencias del contexto educativo y las políticas vigentes.

Sus entradas —el proceder socioformativo del aprendizaje en la acción, la acción supervisora formativa y los resultados de la evaluación interactiva— constituyen insumos del desarrollo de la acción supervisora, tanto en su proyectiva como de concreción metodológica y práctica. En este sentido, el proceso optimizador cumple una función reguladora y valorativa al orientar la toma de decisiones hacia la mejora continua de la acción supervisora y del proceso en su totalidad.

La transformación de estas entradas se desarrolla mediante *procesos de trabajo* interdependientes que estructuran la evaluación como un proceso sistemático. La determinación de los objetivos y contenidos de la evaluación garantiza la intencionalidad del proceso, al definir qué evaluar y para qué, en correspondencia con las demandas formativas de los directores y del contexto. La selección de métodos y formas de evaluación permite integrar técnicas cualitativas y cuantitativas que favorecen una valoración integral del objeto en cuestión.

La ejecución de la evaluación implica la recogida, análisis e interpretación de evidencias, mientras que la toma de decisiones y socialización de los resultados traduce los juicios evaluativos en acciones concretas de mejora. En su conjunto, estos procesos de trabajo desde la lógica sistémica, participativa y formativa que lo cualifica, permite concebir la evaluación como un medio para el perfeccionamiento continuo.

Este proceso se dinamiza desde la lógica del enfoque de mejora continua o ciclo de Deming (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), lo que permite comprender su funcionamiento como un ciclo permanente de retroalimentación. La planificación se expresa en la definición de objetivos e indicadores evaluativos; la ejecución se concreta en la aplicación de métodos e instrumentos; la verificación se materializa en el análisis de resultados; y la actuación se traduce

en la toma de decisiones para la mejora. Esta lógica cíclica garantiza que cada resultado evaluativo se convierta en punto de partida para nuevas acciones supervisoras formativas, y la sostenibilidad del proceso supervisivo.

Como resultado de esta dinámica, el proceso optimizador genera salidas: la implementación y seguimiento de las políticas educativas, el diseño de acciones formativas individuales y grupales según demandas contextuales, la satisfacción de necesidades y la identificación de nuevas demandas formativas, el mejoramiento de las competencias del director de la institución educativa y la mejora continua de la acción supervisora de la Dirección General de Educación Municipal.

Estas salidas evidencian el carácter estratégico y transformador del proceso, al incidir tanto en el desarrollo profesional del director escolar como en el mejoramiento del sistema de supervisión. En síntesis, el proceso optimizador es eje regulador de la metodología propuesta, desde el que se asegura coherencia y calidad en la gestión de la acción supervisora del nivel intermedio municipal mediante una evaluación continua, contextualizada y orientada al desarrollo.

### **Conclusiones**

La obtención de una metodología como resultado científico, constituye una novedad en tanto propone una nueva forma de hacer que establece una alternativa a las formas tradicionales, la metodología propuesta orienta la práctica supervisora con lo que se garantiza coherencia entre el resultado teórico y su concreción práctica.

Propicia el desarrollo progresivo de competencias profesionales especializadas en los directores escolares, evidenciadas en un desempeño más eficaz, reflexivo y transformador de la gestión institucional.

Dixán Mojena Arzuaga, Pedro Valiente Sandó, Arismendis Tamayo Pupo

Volumen x, Número y, Año z. Mes I-Mes F. (lo asigna la revista) <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía>

Genera una mayor implicación y compromiso de los actores educativos, fortalece la articulación entre los niveles del sistema y consolida una cultura de mejora continua sustentada en la evaluación formativa.

En su aplicación, se espera, además, la optimización de la acción supervisora como proceso sistemático, flexible y contextualizado, capaz de retroalimentarse permanentemente y de producir impactos sostenibles en la calidad de la educación a nivel institucional y municipal.

### Referencias

- Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas I.S.P. “Félix Varela”. 2003. Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico. Villa Clara.
- Flores Torres, M. C. (2025). Hacia una supervisión educativa transformadora: resignificación en tiempos de cambio. *Prospectiva*, 6(2), 77-85.
- Herrera Torres, I. (2008). Reflexión filosófica en torno a la educación y su mediación cultural: una perspectiva desde el pensamiento complejo. (Tesis de Doctorado en Ciencias de la Educación). Editorial Universitaria.
- Izaguirre Remón, R. (2014). Cómo presentar una concepción en tanto resultado científico-investigativo. *Colegio Universitario*, 3(1), 1-12.  
<http://ojs.uo.edu.cu/index.php/rcu/article/view/3820>
- Morín, E., y Delgado Díaz, C. J. (2017). Reinventar la educación. Abrir caminos a la metamorfosis de la humanidad. Editorial UH.
- Siagian, N., Amin, H., Munawati, S., y Suprihatin, S. (2025). School Principal Supervision and Teacher Professionalism: A Study on Leadership in Islamic Schools. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), pp. 223-237.  
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i2.1765>

Unesco (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for Education.

Fundación SM.

Valiente Sandó, P., Del Toro Prada, J. J., y González Ramírez, J. (2021). Formación inicial docente y especializada para la dirección escolar. Conciencia Ediciones