





Recibido: 30/05/2022 | Aceptado: 02/11/2022

Formación permanente de los directores de la Primera Infancia en Holguín (Original).
Diagnostic study on the permanent formation of the directors of the Babyhood in Holguín (Original).

Vivian Legrá Rojas. *Licenciada en Educación en la especialidad de Preescolar. Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Instructor. Dirección Municipal de Educación Antilla. Holguín. Cuba.* [vivianlr@ho.rimed.cu] .

Jorge González Ramírez. *Licenciado en Educación en la especialidad Psicología-Pedagogía. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Gestión Organizacional, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad de Holguín. Cuba.* [jgonzalezr@uho.edu.cu] .

Resumen

El estudio diagnóstico tuvo como objetivo caracterizar el estado de la formación de los directores de la Primera Infancia en relación con los contenidos vinculados a su actividad profesional de dirección y del comportamiento de la gestión del proceso de su formación permanente, considerando dos dimensiones: la preparación para el desempeño de su actividad profesional de dirección y la gestión de la formación permanente de estos directores. Los resultados dan respuesta al problema relacionado con la necesidad de conocer el estado en que se encuentra este objeto. La metodología ponderó el empleo de métodos empíricos como la revisión de documentos y las encuestas. Se evidenció que el trabajo con la formación permanente presenta insuficiencias que afectan el nivel de preparación de estos directores para el desempeño del contenido de su actividad profesional de dirección para asegurar su gestión eficiente.

Palabras clave: formación permanente, directores de la Primera Infancia, estudio diagnóstico



Abstract

The diagnostic study aimed at characterizing the Educational status of the formation of Instituciones's Directors of babyhood the relation with the contentses linked to his professional activity of address and of the behavior of the step of the process of his permanent formation, considering two dimensions, the preparation for the performance of his professional activity of address and the step of the permanent formation of these directors. The results yield answer to the problem pertaining to the need to know the status you meet in this object. The methodology pondered the job of empiric methods like the revision of documents and opinion polls. The fact that the work with the permanent formation of the directors of babyhood presents insufficiencies that affect its level of preparation for the performance of the contents of its professional activity of address to guarantee its efficient step evidenced itself.

Keywords: permanent formation; directors of babyhood; diagnostic study.

Introducción

A escala universal se acentúa el lugar de la gestión de los directores escolares en la consecución de los propósitos planteados por los sistemas educativos, por su responsabilidad en la concreción de las políticas en el marco de la institución educativa. Particularmente en el continente americano, el tema ha sido continuamente tratado en las diferentes Conferencias Iberoamericanas de Educación, donde se reconoce la urgencia de mejorar el desempeño de los directivos educacionales, a partir de la formación permanente en la cual se inscribe el director escolar.

En Cuba, desde los primeros años de la etapa revolucionaria, la formación permanente del director escolar recibió una atención priorizada, a partir de acciones formativas con carácter centralizado, primeramente, lo cual se fue descentralizando paulatinamente y a su consolidación contribuyeron las investigaciones que han tenido como objeto este proceso.



El objetivo del presente artículo es caracterizar el estado de la formación de los directores de la Primera Infancia a partir de un estudio diagnóstico que se realizó relacionado con los contenidos vinculados a su actividad profesional de dirección y del comportamiento de la gestión del proceso de su formación permanente, considerando dos dimensiones: la preparación para el desempeño de su actividad profesional de dirección y la gestión de la formación permanente de estos directores.

La revisión bibliográfica realizada permite aseverar que no es hasta la década de los años 90 cuando comienza a ser abordada la formación permanente del director en el contexto cubano por la vía investigativa. (González J, 2006; Santiesteban R, 2011; Valiente P, 2014). (Delors, 1996; Casassus, 2000; Valle, 2001; González, 2006; Doimeadios, 2010; Santiesteban, 2011; Maldonado, 2011; Valiente, 2014; López, 2017)

La gestión de la formación permanente de los directores de la primera infancia fue transitando de la espontaneidad en los momentos iniciales, a la centralización de la proyección, organización, ejecución y control de las acciones formativas por el Ministerio de Educación y, posteriormente, a una descentralización parcial de este proceso; por consiguiente, la Educación Preescolar de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación en conjunto con el departamento del mismo nombre en los institutos superiores pedagógicos comenzaron a gestionar desde una visión más territorial el proceso formativo.

Un elemento que particulariza al Círculo Infantil como institución educativa es su organización, se realiza por ciclos, atendiendo a los procesos y las funciones para un periodo dado, siendo característicos para cada uno de ellos los tipos de actividad, las formas de comunicación, las relaciones del niño con el adulto y la posición que ocupa en el sistema de relaciones sociales, por lo que es indispensable garantizar las condiciones organizativas del proceso educativo y del régimen de vida.



Lo particular son los contenidos, los métodos y la manera de organizar la educación. Como nivel educativo, la Primera infancia, tiene unas características que la hacen diferente a cualquier otro nivel educativo, ya que los niños menores de seis años se encuentran en una etapa crucial de sus vidas y su proceso de desarrollo requiere más estímulos, brinda las bases necesarias de desarrollo integral del ser humano y es una preparación para el ingreso a la escuela. Todo ello le confiere a la actividad profesional del director de la Primera Infancia una mayor complejidad.

Materiales y métodos

Para la caracterización del estado actual en el comportamiento del objeto de estudio y el campo de acción de la investigación, se realizó un estudio diagnóstico en la provincia de Holguín durante el curso escolar 2020-2021 con el objetivo de: caracterizar el estado de la formación de los directores de la Primera Infancia en relación con los contenidos vinculados a su actividad profesional de dirección y del comportamiento de la gestión del proceso de su formación permanente.

En la provincia Holguín, para conducir los objetivos y procesos se cuenta con un total de 124 cuadros (100%), que ocupan cargos de la nomenclatura aprobada para este tipo de institución. Del total de cuadros, 62 son Directores de Instituciones Educativas de la Primera Infancia (50 %). De estos, el 54,5 % (18) tiene 20 o más años de experiencia docente, el 15,1% (5) entre diez y 19 años y 9 (27,2%) de cinco a nueve años, lo que constituye una fortaleza para el desempeño de su labor directiva.

En relación con la experiencia como directores, 7 acumulan más de diez años en el cargo (21,2%), y 5 (15,1%) han desempeñado el cargo entre cinco y nueve años. De lo anterior se deduce que la mayoría de los directores 21 (36,3%) tienen una limitada experiencia en el ejercicio de las funciones que conciernen a tal responsabilidad. Poseen el título de formación académica de Máster 23 (37,09). Todos son licenciados y acumulan como promedio nueve años de graduados.



El diagnóstico tuvo como objetivo: caracterizar el estado de la formación de los directores de la Primera Infancia en relación con los contenidos vinculados a su actividad profesional de dirección y del comportamiento de la gestión del proceso de su formación permanente.

En consonancia con este objetivo se determinaron como contenidos del diagnóstico dos dimensiones:

Dimensión 1). La preparación de los directores de la primera infancia para el desempeño de su actividad profesional de dirección.

Indicadores:

- Preparación para la gestión de los elementos de contenido relacionados con aspectos de la política educacional.
- Preparación para la gestión de los elementos relacionándolos con el contenido de la dimensión técnico-profesional.
- Preparación para la gestión de los elementos relacionándolos con el contenido de la dimensión socio-psicológica.

Dimensión 2) Gestión del proceso de formación permanente de los directores de la Primera Infancia.

Indicadores:

- Planificación y organización para la formación de los directores de la Primera Infancia.
- Ejecución, control y evaluación de la formación de los directores de la Primera Infancia.

Como fuentes personales se tuvo en cuenta una muestra representativa en cantidad de sujetos y en cuanto a sus posibilidades para dar criterios sobre el contenido de diagnóstico seleccionado. Fueron



considerados los cuadros principales de las Direcciones Municipales de Educación, los especialistas de los Departamentos de Cuadros, Jefes de Departamentos de la Primera Infancia, que en total suman 43, además se incluyeron los 62 directores de la Primera Infancia.

Como fuentes no personales se determinaron los planes individuales de desarrollo de los Directores de Instituciones Educativas de la Primera Infancia, la Estrategia de Superación y Preparación a Cuadros de la Dirección Municipal de Educación, actas de los consejos de dirección de las instituciones educativas de la Primera Infancia, programas e informes de visitas de inspecciones totales, especializadas y de ayuda metodológica.

A partir de los indicadores de las dimensiones del diagnóstico y de las fuentes de información personales y no personales seleccionadas, se procedió a determinar los métodos que serían utilizados en la recogida de datos, estos fueron: la observación, la encuesta, la entrevista y análisis de documentos.

Análisis y discusión de los resultados

Los resultados que se presentan a continuación son el reflejo de los criterios ofrecidos por los encuestados o entrevistados, análisis de los documentos antes mencionados, así como sobre el comportamiento de las dimensiones e indicadores que se relacionan a continuación.

Dimensión 1). La preparación de los directores de la Primera Infancia para el desempeño de su actividad profesional de dirección.

a) Preparación para la gestión de los elementos de contenido relacionándolos con la política educacional.

De la aplicación de la encuesta a los funcionarios del Departamento de la Primera Infancia, se tuvo en cuenta la particularidades del nivel de educación al que pertenece la institución, las cuales coadyuvan a elevar la eficiencia en su gestión e incluye: la concepción del cambio educativo en el



sistema educativo cubano (Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación) que se desarrolla en la actualidad, el contenido y prioridades del trabajo político-ideológico, la preparación para la defensa y su aplicación en las condiciones de la institución que dirige, así como otros que se determinen.

De los directores de la Primera Infancia, sólo el 25 % domina la evolución histórica del Sistema Nacional de Educación de Cuba, conocen el estado de la educación en el contexto local, territorial y nacional y sus particularidades en el nivel de educación al que pertenece la institución de la Primera Infancia.

Seis de los directores de la Primera Infancia mencionan la Resolución que norma el Consejo de Dirección y el Reglamento de Inspección y sólo el 20 % de ellos se refieren al sistema de trabajo político-ideológico, todo lo cual demuestra poco dominio y falta de información sobre estos temas.

En cuanto a la concepción del cambio educativo en el sistema educativo cubano que se desarrolla en la actualidad, solo el 25 % de los directores de la Primera Infancia demuestran dominio de las nuevas formas de trabajo (El Proyecto educativo, el currículo y el trabajo en red) del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, así como de sus bases conceptuales, direcciones y contenido en el nivel educativo, lo que denota dificultades en su conceptualización e implementación.

En relación con la preparación para la defensa y su aplicación en las condiciones de la institución que dirige, el 80 % de los directores de la Primera Infancia domina los elementos concernientes a este indicador, tienen confeccionados los planes de reducción de riesgos de desastres, registro militar, plantilla de los trabajadores; sin embargo, solo el 20 % planifica acciones en el plan de prevención de riesgos relacionados con esta actividad, en los protocolos de las reuniones se trata en muy pocas ocasiones el resultado de los controles realizados a la defensa.



b) Preparación para la gestión de los elementos relacionándolos con el contenido de la dimensión técnico-profesional.

De los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los metodólogos inspectores del Departamento de la Primera Infancia y como parte de la preparación en el componente técnico-profesional, se tuvo en cuenta: la planificación, organización y control del proceso de enseñanza-aprendizaje desde la actividad que le corresponde al director de la institución, los métodos y técnicas para la dirección escolar, los procesos que conciernen a la actividad profesional de dirección del director, el empleo de las tecnologías, entre otras.

El 44 % de los encuestados plantea que los Directores de la Primera Infancia tienen dominio del fin y los objetivos de la Primera Infancia; los metodólogos inspectores encuestados informan que tienen dominio de los contenidos básicos y de los aspectos didácticos del currículo del nivel educativo, pero coinciden al plantear que es insuficiente la preparación que han alcanzado para atender la planificación, organización y control del proceso de enseñanza-aprendizaje desde la actividad que le corresponde al director de la institución de la Primera Infancia. Refieren, además, que en la escuela de directores los temas que se imparten son muy generales y no se contextualizan a sus necesidades.

El 80 % de los metodólogos inspectores plantea que a los directores de la Primera Infancia les faltan habilidades directivas relacionadas con la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo, lo que se corrobora en la revisión de documentos y en la encuesta aplicada a estos directores, en las cuales solo el 4,1 % hacen referencia al cumplimiento de funciones de planificación, el 3,5 % de organización, el 2,1% de regulación, el 76,6 % de control y el 6 % de evaluación en el ejercicio de su cargo.

Los funcionarios encuestados refieren que es insuficiente la preparación y el desempeño de los directores de la Primera Infancia en la dirección del trabajo metodológico, con énfasis en los que



poseen menos experiencia, los que representan el 60 %. En la encuesta aplicada a los directores de la Primera Infancia se corrobora lo planteado, pues no logran reconocer sus necesidades en correspondencia con su objeto de dirección; significando que el 31,1 % identificó que la mayor necesidad la tienen en el componente económico y de 3 a 5 directores se refieren a contenidos afines con la informática.

De la revisión de documentos y del informe de los funcionarios encuestados se constató que a los directores de la Primera Infancia les faltan habilidades para la dirección de la superación de los recursos humanos a su cargo, en función de la realización del diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, necesidades y la determinación de las formas del trabajo metodológico a emplear y en la conducción de la actividad científico investigativa, la cual se utiliza muy pocas veces; además, coinciden en plantear que no se tiene en cuenta el diagnóstico permanente de la profesionalidad y el desempeño de los directores de la Primera Infancia y los resultados del proceso educativo que dirige en la institución para propiciar la elevación cualitativa del proceso educativo.

El 65 % de los funcionarios es del criterio que es insuficiente la preparación que poseen para la dirección del trabajo preventivo comunitario y el establecimiento de relaciones con la familia y la comunidad. Ello se constata en la revisión de documentos, en los que se aprecian insuficiencias para la identificación y el tratamiento a los educandos que se encuentran en orientación y seguimiento, la atención a las familias en situación social compleja y en relación con el consejo de círculo y la comunidad para apoyar el trabajo preventivo educativo.

c) Preparación para la gestión de los elementos relacionándolos con el contenido de la dimensión socio-psicológica.

De los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los metodólogos inspectores y como parte de la preparación en el componente técnico–profesional, se tuvo en cuenta:



liderazgo, relaciones sociales en la institución escolar, cultura y clima organizacional en la institución escolar, entre otros relacionadas con el nivel educativo de la Primera Infancia.

Los metodólogos inspectores, coinciden en afirmar que los directores de la Primera Infancia poseen características como la empatía, flexibilidad, organización, compromiso, comunicación y trato personalizado; sin embargo, señalan que destinan parte sustantiva de su tiempo a labores administrativas y a la elaboración de documentos y no a la socialización con sus trabajadores.

De los Jefes de Departamento de la Primera Infancia encuestados, el 50 % plantea que los Directores no muestran un buen desempeño en la solución de conflictos profesionales a los que se enfrentan, como consecuencia de las carencias en su formación, lo cual no permite la consolidación, profundización y actualización de los conocimientos, para desempeñar con eficiencia la actividad de dirección.

Dimensión 2) La gestión del proceso de formación permanente de los directores de la Primera Infancia.

Planificación y organización para la formación de los directores de la Primera Infancia.

Al triangular la información obtenida, a través de la entrevista al Jefe de Departamento de Cuadros, se plantea que se tiene concebido en la superación, dar tratamiento a este segmento de cuadros. En la revisión de documentos hay reflejo de la planificación y de la participación de los directores de la Primera Infancia en la superación y preparación a cuadros, pero no se aprecian evidencias sobre acciones específicas para su atención y seguimiento desde la planificación del trabajo, evaluación y control, en las actas de las reuniones del consejo de dirección, cuadro y de departamento no se analizan las necesidades formativas de estos directores.



Se constata en los planes de desarrollo individual de los directores de la Primera Infancia, las necesidades de aprendizaje derivadas de los resultados de la evaluación del desempeño y de cuadro anual, pero no se revela con claridad, las principales limitaciones de formación.

De estos resultados se denota que:

- No se aprecia la forma de cómo está concebida la gestión de la formación de los directores de la Primera Infancia, la misma carece de una planificación armónica en correspondencia con el diagnóstico.
- En los espacios destinados a la superación de los directores de la Primera Infancia prevalece el desarrollo de temas generales.

Por tanto, es escasa la proyección, organización, ejecución y control de la superación y preparación de los directores de la Primera Infancia con el objetivo de perfeccionar su formación para el cumplimiento del ejercicio del cargo de forma eficaz porque no está concebido un programa que tenga en cuenta tanto lo individual, como lo general.

Se revisaron 12 actas de las reuniones de los consejos de dirección de la Dirección Municipal de Educación y en el 42,7% de ellas se aprecian análisis, valoraciones sobre la preparación de los directores escolares y 10 actas de la comisión de cuadros; de ellas, solo en el 55,5% se valora la superación y su impacto en el ejercicio del cargo para actualizar el diagnóstico; en el 44,5% de las actas revisadas, los acuerdos adoptados no están en función de las deficiencias declaradas y carecen de intencionalidad hacia el aseguramiento del proceso de formación permanente para el mejoramiento del desempeño en la dirección de Instituciones Educativas de la Primera Infancia.

Se tomaron como muestra la revisión de 25 planes de desarrollo de los directores de la Primera Infancia; de ellos, en el 68 % (17) se pudo valorar la objetividad de su elaboración en correspondencia con sus potencialidades y limitaciones. En su planificación se aprecian acciones de preparación para



sistematizar los conocimientos y el mejoramiento de su desempeño; sin embargo, no se precisan las de superaciones orientadas hacia una formación permanente, en correspondencia con la contextualización de los cambios que suceden en la actualidad.

A partir de la información obtenida con la aplicación de la encuesta a los Jefes de Departamento de Cuadros y de la Primera Infancia, se constata que se planifican objetivos muy generales para este nivel educativo, para concebir la superación de los directores y no se derivan especificidades para su formación según sus necesidades individuales con el fin de ir evaluando el desempeño. Todo lo anterior demuestra que la gestión no está coherentemente planificada y organizada.

De la revisión de documentos, se obtuvo que la planificación y organización de la gestión no se reconoce con suficiente claridad ya que el departamento de cuadros es el máximo responsable de este proceso de conjunto el Director Municipal y los Subdirectores, no obstante, en la estrategia de superación está plasmada la planificación de la superación para los cuadros.

Al realizar la triangulación de los instrumentos aplicados se puede afirmar que la planificación y organización del proceso de gestión de la formación permanente de los directores de la Primera Infancia presenta insuficiencias en su concreción, lo que limita la planificación coherente de un programa con tal propósito, se afecta la selección y formulación de planes para la formación permanente de estos cuadros y la organización al no quedar precisados los temas y formas organizativas.

El 36,6 % (12) de los directores de la Primera Infancia considera que la concepción de este proceso no se realiza de forma sistemática y coherente, plantea que es limitada la planificación de acciones de superación y de preparación en correspondencia con las necesidades de su formación y la



singularidad de este director, teniendo en cuenta las normativas, exigencias y regulaciones del nivel educativo.

- Ejecución, control y evaluación de la formación de los directores de la Primera Infancia.

Se pudo constatar que existe una buena participación de estos directores en las acciones formativas convocadas, señalando que no son singularizadas para ellos, generalmente participan otros cuadros de la Dirección Municipal de Educación e instituciones educativas. Este resultado se corresponde con lo planteado en la dimensión anterior sobre la falta de intencionalidad de la formación dirigida hacia el desempeño de estos directores.

En la observación realizada a la Escuela de Directores, cursos, posgrados y otras acciones formativas se pudo corroborar que en pocas ocasiones se realizan acciones evaluativas con el fin de medir su impacto y no hay sistematicidad en el seguimiento a través del desempeño profesional de los directores de la Primera Infancia en la práctica directiva por lo que se ve limitado el cierre del ciclo.

Durante la etapa de diagnóstico en que se aplicaron los instrumentos, el 52,1 % de los directores de la Primera Infancia consideró que participan en la gestión: el Jefe de Cuadros (para la realización de las acciones formativas), el Jefe de Departamento y Coordinador de la Carrera de la Primera Infancia (Universidad), agentes del territorio pertenecientes a entidades del gobierno, así como cuadros superiores.

El desarrollo del estudio diagnóstico permitió elaborar las conclusiones siguientes:

Conclusiones

1. La Dirección Municipal de Educación cuenta con la estrategia de preparación y superación a cuadros, pero en ella no siempre se identifica una adecuada conceptualización dirigida a los directores de la Primera Infancia, como cuadros de este nivel educativo.



2. No se precisa la concepción de la gestión de formación permanente de los directores de la Primera Infancia y se carece de una planificación sistemática, oportuna y coherente teniendo en cuenta el diagnóstico de las necesidades individuales y colectivas.

3. Prevalecen acciones colectivas de superación y preparación que no se corresponden con la concepción de una formación permanente con un carácter proactivo, integral, desarrollador y creativo.

4. No son suficientes las acciones de superación para lograr una actualización sistemática de los conocimientos que permita adoptar decisiones oportunas y concretas en función del cumplimiento de sus obligaciones y atribuciones como cuadro de la Primera Infancia.

5. Existen pocas evidencias que demuestren el seguimiento al impacto de la evaluación realizada a las acciones formativas y al desempeño de los directores de la Primera Infancia, lo que no permite demostrar su eficacia.

6. La formación no siempre cumple su misión como proceso para mejorar el desempeño de los directores de la Primera Infancia en su práctica directiva.



Referencias bibliográficas

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/>.

Doimeadios, R. (2010). *La evaluación de la dirección estratégica de las instituciones escolares*. [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Holguín]

Delors, J. (1996). *Informe Delors. La educación encierra un tesoro*. UNESCO. París, Francia.

González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Material Docente. Centro de estudios de gestión. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana.

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (2017). *El Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Cambios más significativos*. La Habana, [Material digitalizado]

López, J. (2017). *Un nuevo concepto de la Educación Infantil*. La Habana: Pueblo y Educación.

Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. [Archivo PDF].
<https://www.google.com/search?client=opera> [HYPERLINK](#)
["https://www.google.com/search?client=opera&q=Maldonado%2C+J.+%282011%29.Gesti3n+de+Procesos.pdf"&](https://www.google.com/search?client=opera&q=Maldonado%2C+J.+%282011%29.Gesti3n+de+Procesos.pdf) [HYPERLINK](#)
["https://www.google.com/search?client=opera&q=Maldonado%2C+J.+%282011%29.Gesti3n+de+Procesos.pdf"](https://www.google.com/search?client=opera&q=Maldonado%2C+J.+%282011%29.Gesti3n+de+Procesos.pdf?q=Maldonado%2C+J.+%282011%29.Gesti3n+de+Procesos.pdf)

Santiesteban, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural*. [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Holguín]

Valle, A. (2001). *La Dirección en Educación: Apuntes*. [Documento en soporte digital]

Valiente, P. (2014). *La actividad profesional de dirección del director escolar*. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín. [Material inédito en soporte digital]

