
El Mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos: resultados de un estudio diagnóstico

The improvement of the professional performance of the executives of comprehensive schools: results of a diagnostic study

* Araiz Maturell-Aguilera

** Pedro Valiente-Sandó

* Dirección Municipal de Educación de Calixto García, Holguín. Cuba. Licenciada en Educación, en la especialidad de Historia y Marxismo Leninismo. Máster en Planeación, Administración y Supervisión de sistemas educativos. Metodóloga-Inspectora. araiz@cg.ho.rimed.cu

** Universidad de Holguín. Profesor de Nivel Superior en la especialidad de Historia. Máster en Investigación Educativa. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor de Mérito. Profesor Titular. pvaliente@facii.uho.edu.cu

Resumen

El estudio diagnóstico que se presenta caracteriza el proceso de dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos a cargo de las estructuras municipales de la provincia Holguín, para el que se consideraron dos dimensiones relacionadas con la preparación de la estructura municipal en función de su realización y con la ejecución de dicho proceso. Las dimensiones se operacionalizaron en ocho indicadores para la obtención de información sobre el dominio de conocimientos generales que exige la realización del proceso y su particularización en esas instituciones escolares; así como sobre el grado de integralidad con que se concibe y desarrolla el proceso estudiado y la percepción que se tiene acerca de su impacto sobre sus destinatarios. El procesamiento de los datos acopiados mediante encuestas y entrevistas permitió identificar como características más significativas relativas al mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos y su dirección: a) la insuficiente preparación de las estructuras municipales para concebir y desarrollar este proceso y, b) la falta de integralidad en su planificación y ejecución, a partir de considerar su contenido multidimensional.

Palabras clave: centro mixto; desempeño profesional; directivos escolares

Abstract

This diagnosis study presented characterizes the management process of the improvement of directives professional performance in comprehensive schools, in charge of the municipal structures in Holguín Province. The dimensions were considered taking into account eight indicators in order to obtain information related to general knowledge demanded for the accomplishment of this process and its particularization in this sort of educational institutions, as well as precisising the degree of integrality required to conceive and develop the studied process and the perception about its impact over its destinataries. The data processing obtained by the interviews and surveys allowed to identify as the most significant characteristics related to the improvement of the professional performance of the executives and its process, a) Insufficient preparation of the municipal structures to plan and guide the process, b) Lack of integrality in planning and executing, considering its multidimensional content.

Key words: comprehensive schools; professional performance

Introducción

El Ministerio de Educación (MINED), en su labor por materializar los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), emprende importantes acciones que abarcan todos los niveles del sistema educativo cubano. Una de ellas, en pleno proceso de desarrollo y consolidación, es la instauración de los centros mixtos, término que se utiliza en esta investigación para aludir a aquellas instituciones educativas 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.

El desarrollo simultáneo del proceso formativo de educandos de diferentes niveles educativos, que tiene lugar en los centros mixtos, complejiza el proceso de dirección de estas instituciones y demanda de sus directivos un desempeño profesional que se corresponda con las exigencias actuales. De igual forma, las estructuras encargadas de supervisar estos centros deben tener un nivel de preparación que les permita desarrollar una correcta dirección del proceso de mejoramiento del desempeño de sus directivos.

En este artículo se expone uno de los resultados de una investigación dirigida a atender la solución de un problema científico relacionado con insuficiencias en el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos que limitan la efectividad de su actividad profesional de dirección y los resultados de estas instituciones.

El resultado aludido es un estudio diagnóstico, realizado en el curso escolar 2014-2015, que tuvo como objetivo caracterizar el proceso de dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, en la provincia de Holguín, y aportó importantes elementos para la fundamentación empírica del problema de investigación.

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; Pelegrino, 2015; Sinclair, 2012; Torres, 2008 y Valiente, 2001), referidos al desempeño profesional, el proceso de su mejoramiento y la dirección de este último proceso, especialmente en el ámbito educativo.

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. Devela, además, la satisfacción intrínseca que experimenta el individuo al ejecutar sus funciones, tareas y roles profesionales.

El reconocimiento del carácter multifactorial del desempeño profesional constituyó una importante premisa teórica de partida para la concepción del estudio. En tal sentido este se orientó a la búsqueda intencionada de cómo se atiende a esta característica al concebir el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos y su dirección.

De igual modo, a los fines del estudio, se entendió el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los 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, a través del 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.

La dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, considerando las dimensiones asumidas de Torres (2008), supone el desarrollo de acciones enmarcadas en procesos específicos relativos a la gestión de recursos humanos como son: a) la organización del trabajo; b) la formación y desarrollo; c) la atención y reconocimiento; y d) la evaluación del desempeño.

Materiales y métodos

En consonancia con el objetivo expuesto, para la realización del estudio se consideraron dos dimensiones. La primera estuvo referida a la preparación de las estructuras municipales para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, que se operacionalizó en tres indicadores: 1) conocimientos sobre la normativa relacionada con los centros

mixtos y su proceso directivo; 2) conocimientos sobre el contenido del proceso de mejoramiento del desempeño profesional y las vías para su concreción y 3) la preparación para actuar en el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos atendiendo a sus particularidades.

La segunda dimensión considerada fue la ejecución del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos por la estructura municipal, que comprendió otros cinco indicadores: 4) la integralidad del diagnóstico que sirve de base a la planeación de la mejora del desempeño; 5) la planeación integral del mejoramiento del desempeño en la estructura municipal de educación; 6) el estado de los procesos en que se concreta el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos; 7) el control y evaluación del proceso de mejoramiento del desempeño que desarrollan las estructuras municipales desde una visión integral y 8) la percepción sobre la ejecución y el impacto del proceso de mejoramiento que desarrollan las estructuras municipales de educación en el desempeño de los directivos de los centros mixtos.

Para la recogida de datos afines con los indicadores precisados se utilizaron como métodos la encuesta y la entrevista. Para la encuesta, se elaboraron dos cuestionarios que fueron aplicados a 46 de los 225 directivos (20,4%) de los 49 centros mixtos de la provincia y a 51 de los 57 funcionarios (89,4%) de la Dirección Municipal de Educación de Calixto García, que atendían dichos centros en el momento en que se realizó el estudio.

En el caso de los directivos de los centros mixtos que se encuestaron (46), 22 son de Calixto García y 24 de otros nueve municipios (Frank País, Mayarí, Banes, Antilla, Urbano Noris, Gibara, Rafael Freyre, Cacocum y Holguín); 28 son directores, seis subdirectores, cuatro secretarios docentes, tres jefes ciclo y cinco jefes de departamento.

El cuestionario administrado a los directivos de centros mixtos incluyó tres preguntas dirigidas a recabar datos sobre los indicadores seis, siete y ocho. El que se aplicó a los funcionarios abarcó siete preguntas, que recogen datos sobre los indicadores del uno al siete. La entrevista se realizó a 9 directivos del nivel municipal (4 subdirectores y 5 jefes de departamento) de Calixto García, y se dirigió a la búsqueda de datos relativos al indicador ocho.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante la utilización de métodos y procedimientos estadísticos (cálculo de medidas de tendencia central como la media, la mediana, y la tabulación); así como, métodos cualitativos (el análisis de contenido y la triangulación).

Resultados y discusión

Dimensión 1: preparación de las estructuras municipales para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos

Indicador 1: Conocimientos sobre la normativa en relación con los centros mixtos y su proceso directivo

Los funcionarios de este nivel que supervisan los centros mixtos tienen un bajo conocimiento de las normativas que se relacionan con el proceso de dirección de estas instituciones, pues sólo dos (3,9%) dieron una respuesta acertada a todos los requerimientos de la interrogante, (pregunta 1), referida a las razones del surgimiento de los centros mixtos, las relaciones que se manifiestan en su proceso de dirección y las funciones técnico metodológicas que deben desplegar sus directivos.

Indicador 2: Conocimientos sobre el contenido del proceso mejoramiento del desempeño profesional y las vías para su concreción

En cuanto al contenido del proceso del mejoramiento del desempeño profesional (pregunta 2), la mayoría de los funcionarios (88,2% y 70,6%, respectivamente) escogió correctamente los procesos relacionados con la capacitación y superación y la evaluación del desempeño. Una minoría (49%, 43,1% y 31,3% respectivamente) seleccionó la organización del trabajo y la organización escolar, íntimamente relacionada con ella, así como la atención y el reconocimiento. Solo 15 (29,4%) de los 51 encuestados identificaron correctamente tres o más de los cinco procesos considerados como contenido del mejoramiento del desempeño profesional.

En relación a las vías que pueden favorecer el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos (pregunta 3), las más reconocidas por los funcionarios fueron las relacionadas con la capacitación y superación (cursos de postgrados, visitas de ayuda metodológica, clases metodológicas, maestrías y doctorados, que fueron identificadas por el 92, 88,2, 88 y 64.7%) y el proceso de evaluación profesoral (60.7%). Las vías menos reconocidas están relacionadas con la organización del trabajo y la creación de condiciones ambientales adecuadas y las asociadas con la atención y el reconocimiento. Las proposiciones que se corresponden con este último proceso de gestión (reconocimientos por los resultados del trabajo, atención a la salud, estimulación a nivel de CDR, FMC) sólo se seleccionaron por el 35.2, 25.8 y 5.8% de los encuestados.

Del análisis anterior se puede concluir que hay un bajo dominio por parte de los funcionarios municipales sobre el contenido y las vías del proceso de mejoramiento del desempeño profesional; así

como que se identifican la capacitación y superación y la evaluación del desempeño profesional como procesos fundamentales para su mejoramiento, en detrimento de la organización del trabajo y la atención y reconocimiento.

Indicador 3: Preparación para actuar en el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos atendiendo a sus particularidades

A partir del procesamiento de la información relacionada con este indicador (pregunta 4) se pudo comprobar que la autoevaluación que realizan los funcionarios sobre su nivel de preparación para actuar en el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos se ubica, por la mayoría de los encuestados (66,5%), en las categorías media, baja y muy baja.

Dimensión 2: la ejecución del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos por la estructura municipal de educación

Indicador 4: Integralidad del diagnóstico que sirve de base a la planeación de la mejora del desempeño

La información ofrecida por los funcionarios (pregunta cinco), permitió constatar que las acciones más tenidas en cuenta por estos al planificar el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos son algunas de las relacionadas con los procesos de formación y desarrollo y evaluación del desempeño profesional. Las menos reconocidas al planificar el mejoramiento del desempeño de los directivos están relacionadas con la organización del trabajo y la atención y reconocimiento, que no superan el 39,2%. Al examinar la integralidad con que los funcionarios actúan en la planificación de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional se pudo constatar que solo 22 de los 51 encuestados (43,13%) seleccionan acciones relacionadas con los cuatro procesos de gestión

Se puede concluir que la planificación de las acciones relativas al mejoramiento del desempeño profesional, que desarrollan los funcionarios de la estructura municipal, no se realiza con una concepción integral, y que en ella se jerarquizan las que guardan relación con los procesos de formación y desarrollo y evaluación del desempeño profesional, en menoscabo de las que atañen a la organización del trabajo y la atención y reconocimiento.

Indicador 5: Planeación integral del mejoramiento del desempeño por la estructura municipal de educación

La tabulación de la pregunta 6 de la encuesta, dirigida a conocer cómo la estructura municipal concibe el plan de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, permitió verificar que la mayoría de los funcionarios consideran como elementos a tener en cuenta para planificar el mejoramiento del desempeño: las necesidades de superación de los directivos (49 para el 96%), los resultados de la evaluación del desempeño (38 para el 74.5%) y las peculiaridades de las educaciones (34 para el 66,6%). La mejora de condiciones en la organización del trabajo y las necesidades de atención y reconocimiento (20 para 39.2% y 19 para el 37,2% respectivamente).solo son reconocidos por una minoría.

Solo 19 encuestados (37,2%) consideran que el plan debe ser concebido a partir de la gestión integral del mejoramiento de los recursos humanos, es decir, teniendo en cuenta los diferentes procesos de gestión del mejoramiento. El análisis anterior permite inferir que la planeación para el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos que realiza la estructura municipal no se efectúa atendiendo al contenido multidimensional que debe caracterizar este proceso y a las particularidades del proceso directivo de estos centros.

Indicador 6: Estado de los procesos en que se concreta el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos

A partir de la triangulación de los datos aportados en la pregunta uno de la encuesta a los directivos de los centros mixtos y la pregunta siete de la aplicada a los funcionarios de la estructura municipal, se conoció que los factores que han tenido una mayor influencia positiva en el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos, según su opinión, son la organización del trabajo directivo establecida para sus centros (84,8%) y la calidad con que ha sido evaluado su desempeño (86,9%). Los factores que han tenido una influencia insuficiente, según la opinión mayoritaria o unánime de los encuestados, son las acciones de superación postgraduada destinadas a su preparación para el centro en concordancia con sus particularidades (100%), la atención y estimulación sistemática que reciben como directivos (93,4%), la integración con que la estructura municipal ha desarrollado el trabajo metodológico con los directivos del centro (89,1%) y las condiciones materiales y ambientales de la institución escolar (78,3%).

En relación con la calidad de los procesos relacionados con el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de esos centros, según las opiniones de los funcionarios encuestados, expuestas en la pregunta siete, tienen un comportamiento favorable (en tanto la mayoría los califica como Muy Bien, Bien y Regular) la evaluación del desempeño profesional (88.3%) y la organización del trabajo

directivo que ha sido establecida para estos centros (76.5%). La mayoría realiza una valoración negativa (Regular, Mal y Muy Mal) acerca de la atención y estimulación sistemática que reciben estos directivos (90.1%), la creación de condiciones materiales y ambientales en estas instituciones escolares (84.3%), la superación postgraduada destinada a su preparación (84.3%), y la evaluación del proceso de mejoramiento del desempeño profesional (72.5%).

El análisis anterior permite concluir que los procesos en que se concreta el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos que tienen un estado más favorable son: la organización del trabajo directivo establecida para estos centros y la evaluación del desempeño de sus directivos. El comportamiento menos favorable se expresa en la superación postgraduada destinada a la preparación para dirigir un centro mixto, la atención y estimulación sistemática que reciben los directivos de esas instituciones, la creación de las condiciones materiales y ambientales de la institución escolar, la integración con que las diferentes educaciones y demás dependencias de la estructura municipal han desarrollado el trabajo metodológico con los directivos del centro y la evaluación del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de estos directivos.

Indicador 7: Control y evaluación del proceso de mejoramiento del desempeño que desarrolla la estructura municipal desde una visión integral

La información relacionada con este indicador se obtuvo a partir de la triangulación de los datos aportados en la pregunta tres de la encuesta aplicada a los directivos de los centros mixtos y la entrevista a los nueve directivos de la estructura municipal de Calixto García.

A partir de los datos aportados por la pregunta tres de la encuesta a directivos se evidenció que las vías más reconocidas que utiliza la estructura municipal para controlar y evaluar el proceso estudiado, en sus territorios, son los análisis y balances periódicos que se realizan sobre la evaluación del desempeño y la estrategia de preparación y superación de los cuadros del municipio, identificada, respectivamente, por el 56,5% (26) y 21,8% (10) de los encuestados. Son muy poco reconocidas, como vías para la valoración del proceso estudiado, los análisis periódicos del plan de atención y estimulación a los cuadros del municipio y las encuestas sobre la satisfacción laboral de los directivos de los centros mixtos, que identificó el 13% (6) y el 6,5% (3) de los sondeados, respectivamente.

La entrevista a directivos de la estructura municipal de educación de Calixto García permitió conocer que, la mayoría de las veces, las acciones de control y evaluación que se realizan sobre el proceso estudiado no son intencionadas, ni se conciben para su valoración integral. Dos entrevistados (22,2%) refirieron que se utilizan

como vías para su control y evaluación los balances periódicos de la estrategia de preparación y superación, de la evaluación del desempeño y del plan de atención y estimulación a los cuadros del municipio.

Este análisis posibilita arribar a la conclusión de que el control y la evaluación que desarrollan las estructuras municipales de educación sobre el proceso de mejoramiento del desempeño de los directivos de los centros mixtos carecen de intencionalidad e integralidad. La evaluación, como mecanismo para la mejora, no se concibe para la valoración de todo el proceso de mejoramiento.

Indicador 8: Percepción sobre la ejecución y el impacto del proceso de mejoramiento que desarrollan las estructuras municipales de educación en el desempeño de los directivos de los centros mixtos

Los datos aportados en la pregunta dos de la encuesta aplicada a los 46 directivos de centros mixtos permitieron identificar que la mayoría de los encuestados (38, para el 82,7%) tiene una percepción no favorable (Regular, Mala y Muy mala) sobre las acciones que desarrollan las estructuras municipales para potenciar el mejoramiento de su desempeño profesional.

Esta percepción se complementa con razones expuestas por los encuestados para justificar su valoración, como: la falta de actividades metodológicas y de otra índole con vistas a su preparación como directivos (señalada por el 71,7% de los encuestados), la falta de integración en las visitas entre las diferentes educaciones y áreas de las direcciones municipales de educación (69,5%), la insuficiente estimulación al desempeño de los más destacados (63%) y la falta de correspondencia de los temas que se imparten en las actividades de preparación con sus carencias para dirigir el proceso docente educativo en un centro mixto (60,9%), entre las más significativas.

Los resultados del estudio permitieron identificar elementos que limitan el alcance y efectividad del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos de la provincia de Holguín, y atañen a su dirección.

La evidencia sobre la necesidad de mejorar la dirección del proceso de mejoramiento del desempeño profesional coincide con resultados de otros estudios, que aunque declaran como propósito su diagnóstico, se restringen a caracterizar el estado de procesos específicos asociados a su gestión, como son la formación y la evaluación del desempeño profesional (Campoverde, 2014; Machado, 2008; Mazorra, 2012 y Valdés, 2004); así como con los resultados de otras investigaciones que se concibieron intencionalmente para diagnosticar dichos procesos específicos, en diversos segmentos de recursos humanos, entre los que se incluyen directivos escolares (Carbonell, 2005; Hernández y Betancourt, 2011; López, 2015; Milanés, 2011; Pelegrino, 2015 y Valiente, 2001).

Los resultados también son coincidentes con estudios, más escasos, que se han dirigido a diagnosticar el estado del mejoramiento del desempeño profesional y su dirección, desde una perspectiva integradora, a partir de considerar su contenido multidimensional (Sinclair, 2012 y Torres, 2008). En tal sentido, el estudio realizado permite una visión más integral sobre el diagnóstico del citado proceso. Los resultados del estudio aportan 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 teórico-práctica que explique y viabilice la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos.

Conclusiones

La caracterización del comportamiento de los indicadores considerados en las dos dimensiones determinadas para el estudio permitió concluir que la preparación de las estructuras municipales para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos es insuficiente. Ello se refleja en su pobre conocimiento de las normativas que se relacionan con el proceso de dirección de estas instituciones, el poco dominio sobre el contenido y las vías del proceso de mejoramiento del desempeño profesional y su insuficiente preparación para actuar en el mismo, atendiendo a las particularidades de estas instituciones escolares.

Un elemento demostrativo de la insuficiente preparación de estas estructuras se asocia a la identificación de la capacitación y superación y la evaluación del desempeño profesional como procesos fundamentales para dicho mejoramiento, en detrimento de la organización del trabajo y la atención y el reconocimiento.

En consonancia con lo expuesto, la ejecución del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de los centros mixtos por las estructuras municipales de educación ha estado caracterizado por:

- La planificación de las acciones relativas al mejoramiento del desempeño profesional no se realiza con una concepción integral, se centra en los procesos de formación y desarrollo y evaluación del desempeño profesional, no atiende el contenido multidimensional de dicho proceso y las particularidades del proceso directivo de estos centros. Pondera, por consiguiente, la dimensión formativa y evaluativa de su contenido, en desmedro de la motivadora afectiva y la organizativa.

- El control y la evaluación que desarrollan las estructuras municipales de educación sobre el proceso de mejoramiento del desempeño de los directivos de los centros mixtos carecen de intencionalidad e integralidad.
- La percepción de los directivos de centros mixtos en relación con la actuación de las estructuras municipales de educación en el mejoramiento de su desempeño profesional es desfavorable.

Referencias bibliográficas

- 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.
- Carbonell Pérez, J. E. (2005). *Modelo para el perfeccionamiento de la labor de los directivos de las secundarias básicas*. (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico (ISP) Enrique José Varona, La Habana.
- Hernández, Fernández F. V. & Betancourt Plana. R. (2011). La sistematización de la preparación de los directores de centros mixtos. Una necesidad de estos tiempos. *Revista IPLAC* (6). Recuperado de 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
- Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Política.
- López Pérez, 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.
- Machado Botet. L. (2008). *Modelo para el perfeccionamiento del desempeño profesional del PGI de la Enseñanza Técnica*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), La Habana.
- Mazorra Fuentes, O. (abril-junio, 2013). Estrategia para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor de la entidad laboral agropecuaria. *Revista Pedagogía Profesional*. 11(2) Recuperado de <http://www.pedagogiaprofesional.rimed.cu>

- Milanés Gómez, 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.
- Pelegriño 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.
- Sinclair Baro, M. E. (2012). *Estrategia para el mejoramiento del desempeño profesional de los directores en la educación primaria*. (Tesis doctoral). (ICCP), La Habana.
- Torres Díaz, 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.
- Valdés Veloz, 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). (ICCP), La Habana.
- Valiente Sandó, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. (Tesis doctoral). (ISP) José de la Luz y Caballero, Holguín.