



## CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Premio Anual de la Academia de Ciencias de Cuba, 2020

### Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020)

Oruam Cadex Marichal Guevara <sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3099-1920>  
Carmen Fausta Rey Benguría <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0498-9816>  
Milagros Molina Velasco <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4276-4298>  
José Manuel Perdomo Vázquez <sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1655-7474>  
María Magdalena López Rodríguez del Rey <sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9049-7409>  
Jorge Misas Hernández <sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7180-4298>  
María Del Pilar Cáceres Reche <sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6323-8054>  
Inmaculada Aznar Díaz <sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0018-1150>  
Francisco Javier Hinojo Lucena <sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0002-9507-4058>  
Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro <sup>5</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8578-0418>  
Olga María Moscoso Portillo <sup>6</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4086-9670>  
Walter Ramiro Mazariegos Biolis <sup>6</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7280-4356>  
Damarys Roy Sadradín <sup>7</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1304-8313>  
Mario Ruiz Luis <sup>8</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2869-7036>  
Román Bernal Díaz <sup>8</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3406-0776>  
María Angélica Buendía Espinosa <sup>9</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0424-5155>  
Carlos Alberto Guajardo Castillo <sup>10</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4125-7123>  
Francisco Javier Vidal <sup>10</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3747-4042>

<sup>1</sup> Universidad Máximo Gómez Báez. Ciego de Ávila, Cuba

<sup>2</sup> Universidad Central Marta Abreu. Villa Clara, Cuba

<sup>3</sup> Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba

<sup>4</sup> Universidad de Granada. Granada, España

<sup>5</sup> Fundación Investiga a Chiloé. Chiloé, Chile

<sup>6</sup> Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Guatemala

<sup>7</sup> Universidad Andrés Bello. Santiago, Chile

<sup>8</sup> Instituto de Estudios Superiores del Istmo de Tehuantepec. Tehuantepec, México

<sup>9</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. Xochimilco, México

<sup>10</sup> Universidad Central de Chile. Santiago, Chile

\*Autor para la correspondencia: [oruamcmg@unica.cu](mailto:oruamcmg@unica.cu), [oruamcmg@gmail.com](mailto:oruamcmg@gmail.com)

#### RESUMEN

#### Palabras clave

liderazgo distribuido; competencia liderazgo educacional; estrategia de formación; directores de escuelas

**Introducción:** En Cuba la formación del personal docente ha sido una preocupación desde el propio triunfo de la Revolución cubana hasta la actualidad, como lo ha sido la capacitación y superación de quienes dirigen a dichos docentes. El estudio realizado sobre la formación del liderazgo educacional en los directores de escuela del municipio Morón, Cuba, evidencia que estos poseen insuficiencias en su preparación para desempeñarse de manera eficiente. **Objetivos:** caracterizar la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas y elaborar una estrategia para formar la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas. **Métodos:** Se utiliza una metodología para la construcción del constructo teórico



competencia liderazgo educacional en directores de escuelas revisión bibliográfica, foro, debate virtual, grupos de discusión, diagnóstico de la práctica y criterio de expertos Iberoamericano, este último método posibilitó la creación de la Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE). **Resultados y discusión:** Se ofrecen aportes en la formación de los directores de escuelas (2015-2020), de manera general se estudia el estilo de dirección, la influencia que estos ejercen en la membresía de las instituciones educativas, los procesos de formación del liderazgo directivo en Iberoamérica, se elaboró una estrategia de formación del liderazgo teniendo en cuenta la superación, investigación y el trabajo metodológico como vías de acceso a la formación de los cuadros, el resultado científico fue validado mediante el criterio de especialista, se evaluó su implementación a través del índice de satisfacción grupal.

## Educational leadership competence training of school principals (2015-2020)

### ABSTRACT

**Introduction:** In Cuba, the training of teaching personnel has been a concern from the very triumph of the Cuban Revolution to the present, as has been the training and improvement of those who direct these teachers. The study carried out on the formation of educational leadership in the school principals of the Morón municipality, Cuba, shows that they have shortcomings in their preparation to perform efficiently. Objectives: Characterize the educational leadership competence of school principals. Develop a strategy to form educational leadership competence in school principals. **Methods:** A methodology is used for the construction of the theoretical construct of educational leadership competence of school principals: Bibliographic Review, Virtual Debate Forum, Discussion Groups, Diagnosis of Practice and Ibero American Experts' Judgment (35); this last method made it possible to create of the Ibero American Network of Leadership and Educational Practices (RILPE). **Results and Discussion:** Contributions are made to the training of school principals (2015-2020). In a general way, the management style is studied, as well as the influence they exert on the membership of educational institutions and the training processes of directive leadership in Ibero America. A leadership training strategy was developed taking into account the improvement, research and methodological work as access routes to the training of the cadres. The scientific result was validated through expert judgment. Its implementation was evaluated through the index of group satisfaction.

### Keywords

*distributed leadership; educational leadership competence; training strategy; school principals*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se evidencian constantes cambios y transformaciones en los diferentes procesos que se llevan a cabo en el devenir de la vida, desde el punto de vista social, tecnológico y desde las diferentes ciencias. Estos cambios no soslayan a la educación como fenómeno social, la cual contribuye a la formación de la personalidad del ser humano.

Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publicó que una de las barreras principales que deben vencerse para que las escuelas resuelvan con éxito los desafíos que se presentan en el entorno escolar es que la profesión está envejeciendo y en consecuencia argumentó: "el líder escolar promedio en los países de la OCDE tiene 51 años de edad y se retirará dentro

de los próximos 5 a 10 años. Además de mejorar la calidad del liderazgo escolar actual, es imperativo desarrollar planes claros para el liderazgo futuro y para procesos eficaces de sucesión del liderazgo".<sup>(1)</sup>

En Cuba la formación del personal docente ha sido una preocupación desde el propio triunfo de la Revolución cubana hasta la actualidad, como lo ha sido la capacitación y superación de quienes dirigen a dichos docentes.

Según Vázquez *et al.*,<sup>(2)</sup> el desarrollo histórico de la superación de directivos educacionales cubanos ha transitado por tres períodos: primer período (desde finales del siglo XVIII hasta la primera mitad del XIX), segundo período (durante la segunda mitad del XIX) y un tercer período (durante la primera mitad del siglo XX). Además, cuenta con 3 etapas de

desarrollo: primera etapa entre 1959 y 1971, descentralización de la preparación de los directivos; segunda etapa entre 1971 y 1999, centralización de la preparación de los directivos, y tercera etapa desde 1999 hasta la actualidad, combinación de centralización y descentralización de la preparación de los directivos.

Sobre la actividad profesional de dirección se ha expresado con acierto que: "Solo puede dirigir a los maestros, quien haya demostrado en la práctica ser un verdadero "maestro de maestros"; y solo puede dirigir a cuadros de los distintos niveles de dirección del organismo, quien se haya ganado -en la práctica- a fuerza de consagración y ejemplaridad, el título moral de director de directores".<sup>(3)</sup>

El estudio realizado sobre la formación del liderazgo educacional en los directores de escuelas del municipio Morón, Cuba, evidencia que éstos poseen insuficiencias en su preparación para desempeñarse de manera eficiente. Dentro de ellas se manifiestan: la centralización, el verticalismo en las líneas de mando y el empleo de estilos autoritarios, lo anterior limita la creatividad de los potenciales líderes. Se destaca el predominio de la dirección por crisis, adopción de posiciones defensivas de carácter operativo, se emplean prácticas y patrones aprendidos de la observación de modelos empíricos no idóneos. Objetivos: caracterizar la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas y elaborar una estrategia para formar la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas.

## MÉTODOS

La investigación se realizó sustentada en la teoría fundamentada, como plantea Bisquerra *et al.*,<sup>(4)</sup> es un método de investigación de naturaleza exploratoria, cuyo propósito es descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proporciones partiendo directamente de los datos. Se denomina teoría porque su objetivo es recoger y analizar los datos resultantes de la investigación a fin de generar una teoría, y fundamentada porque la teoría se genera y fundamenta sobre la base de datos. La idea fundamental es que se desarrolla inductivamente a partir de los datos, resulta adecuado en áreas de investigación sustancialmente nueva, donde hacen falta conceptos fundamentados para describir y explicar lo que sucede. El análisis que realiza es descriptivo/interpretacional ya que lo que pretende es la identificación (y categorización) de elementos.

Para describir el proceso de investigación se utilizó la observación directa: que permitió diagnosticar el estado real de la preparación y desempeño de los directores y la evaluación de la efectividad de la estrategia.

Los grupos de discusión se utilizaron entendiéndolos según Krueger<sup>(5)</sup> sobre la base de una serie de características

que los definen: constituyen una técnica de recogida de datos de naturaleza cualitativa, que reúne a un número limitado de personas (generalmente entre siete y diez), desconocidas entre sí y con características homogéneas en relación al tema investigado, para mantener una discusión guiada en un clima permisivo, no directivo. Para el análisis y reflexión se utilizó el foro debate virtual como herramienta de intercambio con la comunidad científica internacional. La triangulación para integrar la información ofrecida por los diferentes métodos y fuentes.

Se entiende por experto "un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla".<sup>(6)</sup> Este método fue utilizado para la construcción del constructo teórico competencia liderazgo educacional, conocer su concepto genérico, determinar las características, insuficiencias y vías de solución de problemas, a través del método Delphi (rondas). La estadística descriptiva y análisis porcentual para el registro, procesamiento, comparación.

La población la constituyen 35 directores de escuela del municipio Morón, Cuba: educación infantil,<sup>(4)</sup> primaria,<sup>(16)</sup> especial,<sup>(3)</sup> secundaria básica,<sup>(4)</sup> media superior,<sup>(5)</sup> educación de adultos<sup>(2)</sup> y un centro mixto,<sup>(1)</sup> representan el total de directores de escuela de dicho municipio; su promedio de edad es 49 años, 24 pertenecen al sexo femenino y 11 al masculino.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El enfoque de competencias en el ámbito laboral y en los procesos formativos con el propósito de garantizar la calidad de los egresados, es una tendencia creciente desde la segunda mitad del pasado siglo. Esta situación constituye un desafío para las instituciones académicas universitarias, referido al diseño de los perfiles de sus graduados del pregrado como en la formación permanente de los directores de escuelas.

Dentro de las ventajas que se han atribuido a la formación profesional por competencias, según Aretaga<sup>(7)</sup> están la de adaptarse a la necesidad de compartir esquemas de formación presentes a nivel internacional y poder hacer comparaciones entre las competencias que adquieren los profesionales en diferentes países, de modo que se facilite el reconocimiento mutuo de la formación adquirida.

Se consultaron 202 definiciones sobre liderazgo provenientes de la literatura científica publicada entre 1948 y 2020. Del total, 65 (32,2 %) definiciones pertenecen al siglo pasado, 120 (59,4 %) a este siglo y 17 (8,4 %) de ellas no evidencian

fuentes ni año de publicación; 26 (12,8 %) fueron publicadas en la actual década. Del total, 129 (63,8 %) están en libros, 39 (19 %) en artículos de revistas internacionales de alto impacto, 11 (5,4 %) en tesis de maestría y doctorado, 6 (2,9 %) en ponencias de eventos científicos. Proceden de 16 países: España (44), EE. UU. (40), México (39), Perú (13), Colombia (13), Inglaterra (8), Chile (6), Argentina (6), Venezuela (5), Cuba (4), Ecuador (2), Rusia, Canadá, Costa Rica, Francia y Australia. (1)

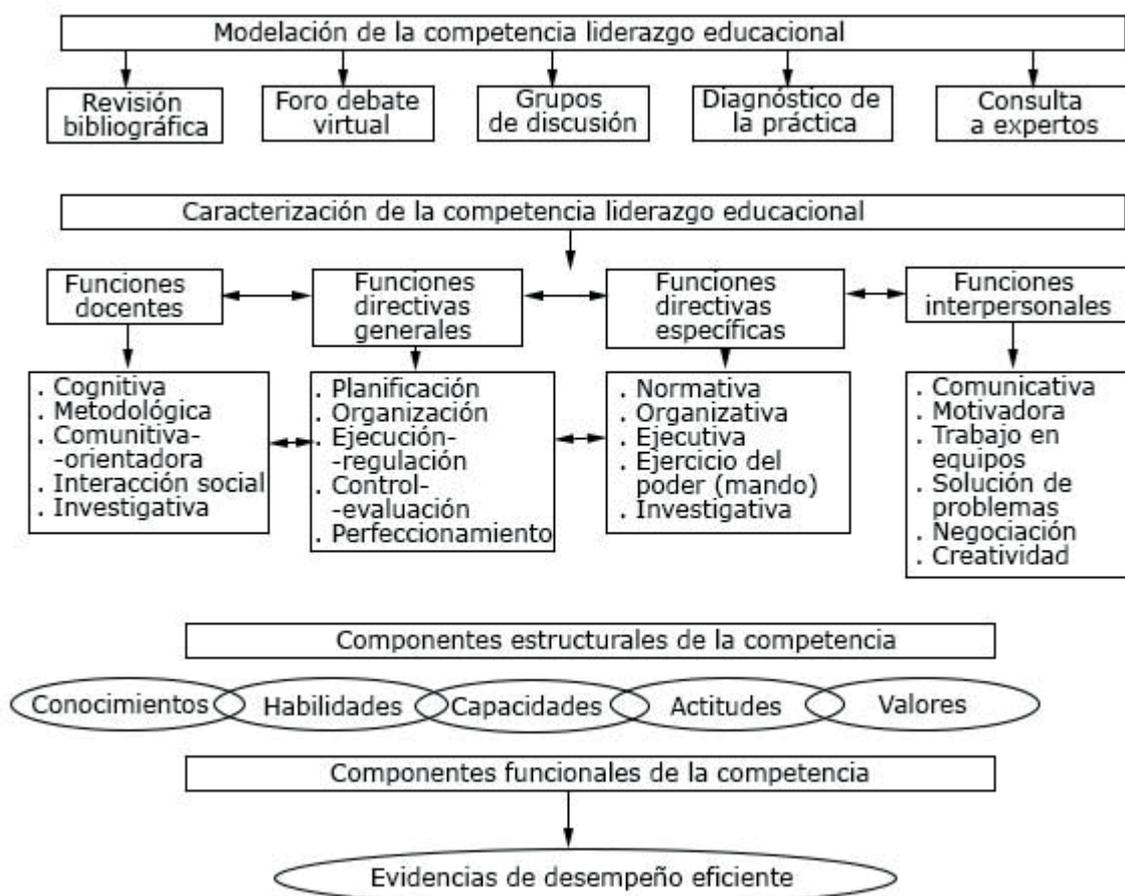
Se interpretaron las definiciones y se utilizó la búsqueda avanzada de Word para determinar las categorías que más se repiten. Ellas fueron influencia (105), proceso (70), capacidad (41), situación (24) motivación (23), contar con seguidores (23), lograr entusiasmo (23) relaciones interpersonales (22), producir cambios (17), habilidad (15), comunicación (14), dirigir (14), y trabajo en equipo (14).

Se desarrolló el foro debate virtual "Liderazgo Pedagógico", el cual surgió por inquietudes y falta de influencia de un grupo de directivos educacionales del municipio Morón, Cuba, realizaron una búsqueda bibliográfica e intercambiaron opiniones sobre el tema.

Se empleó una plataforma virtual dentro del grupo de Pedagogía en la comunidad de aprendizaje grupos.emagister.com, se insertaron 110 profesionales de 20 países: [http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo\\_pedagogico/1012-787534](http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534).

El análisis sobre las características que debe tener un director de escuela para desempeñarse como líder de su colectivo ofreció varios elementos. Sesenta y tres de los participantes (57,2 %) dicen que debe ser motivador, 60 (54,5 %) que debe influir en su colectivo, 59 (53,6 %) ser ejemplo, 49 (44,5 %) tener capacidad de comunicar, 30 (27,2 %) ser creativo, 29 (26,3 %) tener capacidad para escuchar, 29 (26,3 %) valoran sus relaciones humanas con su colectivo y la capacidad de formar en sus subordinados el liderazgo. Sesenta (54,5 %) reconocen factores generales o universales que pueden favorecer o no la formación del liderazgo "como la madurez del grupo, condición de líder y las relaciones humanas".<sup>(8)</sup>

Los grupos de discusión estaban integrados por diez miembros de diferentes áreas de trabajo, con previa recopilación de información de los perfiles de cada integrante. La se-



**Fig. 1.** Modelación de la competencia liderazgo educacional.

lección de los miembros estuvo a cargo de un agente externo, los sujetos no se conocían entre sí, para evitar que existiera algún vínculo previo que dificultara la adaptación a la nueva situación grupal. El análisis del discurso de los participantes aporta características necesarias para que el director se desempeñe eficientemente como líder de su colectivo: capacidad de comunicar, de trabajar en equipo, de motivar, establecer relaciones interpersonales, tener conocimiento de la actividad que dirige, ser planificador estratégico, distribuir el poder, gozar de autoridad moral, contar con fuentes de poder como el carisma y la autonomía para la toma de decisiones. <sup>(9)</sup>

La observación del desempeño da muestras de prácticas de liderazgo en 4 de ellos (11 %). Estos tienen características que favorecen su influencia sobre el colectivo: comunicación efectiva, distribución del poder, relaciones interpersonales, conocimientos de su profesión, autoridad moral, cuentan con seguidores, respaldo en la actividad de dirección y son creativos.

La consulta por email, a expertos para elaborar el constructo teórico sustentado en sus conocimientos, investigaciones y experiencias, se caracteriza por permitir el análisis de un problema complejo dando independencia y tranquilidad a los participantes. El proceso de selección se realizó mediante un estudio de la bibliografía del último decenio, provenientes de artículos de revistas, libros, tesis de maestría y doctorados, participación en congresos internacionales, por su alto coeficiente de competencia se seleccionaron 35 expertos de 7 países: Cuba (11), España (11), Chile (7), Puerto Rico (1), Venezuela (2), México (1), Perú (2).

En primera ronda se preguntó sobre el concepto genérico para definir el liderazgo educativo, 21 (60 %) mencionan el término *competencia de dirección* como el más idóneo.

Además, identifican 131 características (C) que debe tener un director para ser líder de su colectivo, estas C fueron reducidas a 48 en la segunda ronda, al pedirles que seleccionaran las 10 C necesarias. Sin embargo, al considerarse que

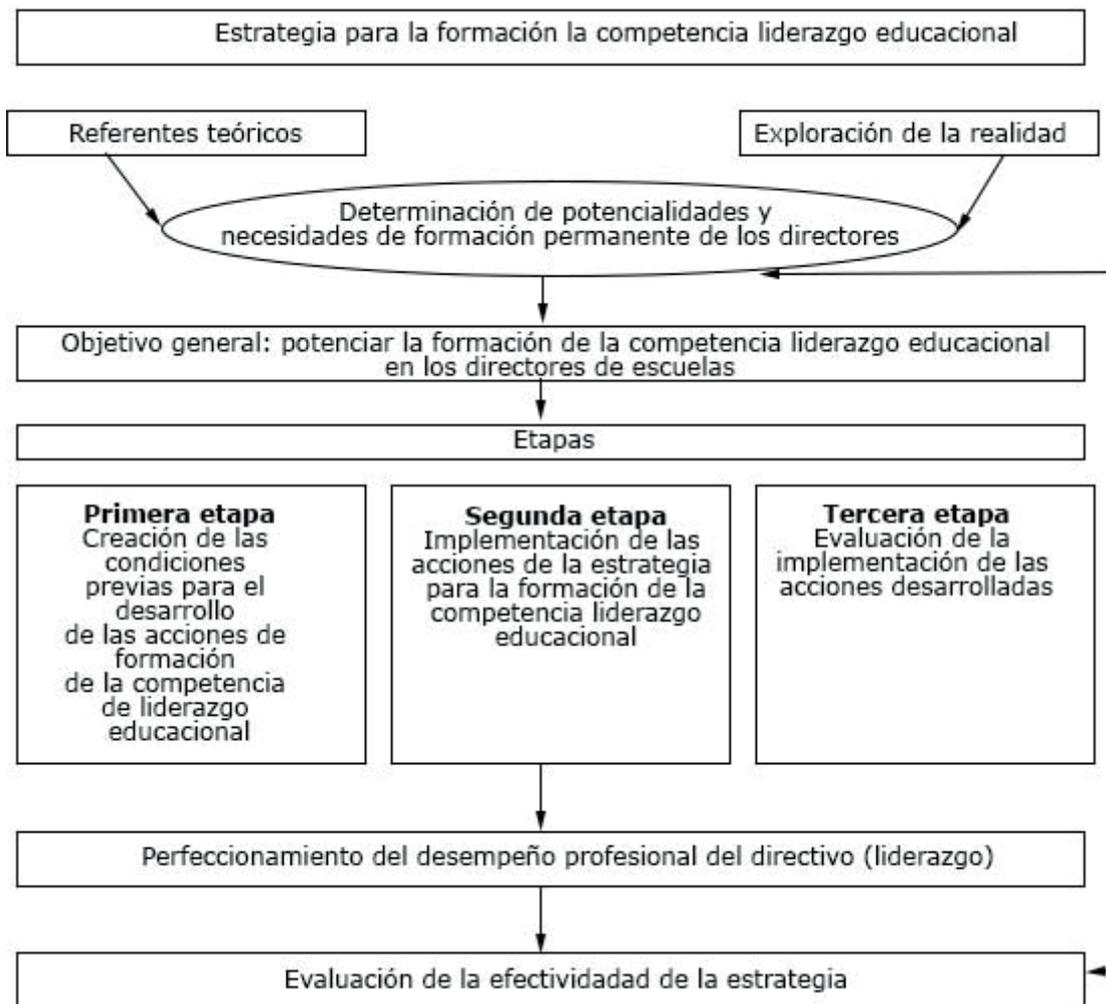


Fig. 2. Esquema general de la estrategia.

el número de C (48) era elevado, en tercera ronda se les pidió que seleccionaran de ellas las cinco imprescindibles y las ordenaran por jerarquía de mayor a menor significación, con lo cual quedaron 20 C. Con la misma petición de la tercera ronda, se realizó una cuarta con el objetivo de reducir las 20 C, y así se establecieron 9 C y se determinó el orden de importancia y ponderación.

El proceder empírico se realizó de la siguiente manera, si resulta la concordancia ( $C_c$ )  $\geq 33\%$  entre los expertos se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores  $C_c < 25\%$  se eliminaron por baja concordancia. Así como las C  $< 30$  por ponderación.

Por ello es denominado el resultado (Rj) a la sumatoria de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en Kendall W. Tal estadígrafo supera al coeficiente  $C_c$  por su rigor estadístico matemático. El proceder seguido obedece a la teoría de Cuesta.<sup>(10)</sup> Al utilizar el estadígrafo matemático de ponderaciones por filas, las C se muestran jerárquicamente de la siguiente manera: planeador estratégico (53), formación profesional y dirección (51), distribuir el poder (49), capacidad de influir (42), autoridad moral (41), conocimiento pedagógico-curricular (38), inteligencia emocional (36), liderazgo transformacional (32) y trabajo en equipo (31).

Con el objetivo de darle validez teórica y empírica, se pidió en quinta ronda, hacer una valoración de las ponderaciones y el orden obtenido de la cuarta ronda, para ello se utilizó una escala Likert, muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2) y muy en desacuerdo (1). Como resultado final el criterio de 22 (62,9 %) es de acuerdo y 13 (37,1 %) muy de acuerdo, la opinión oscila entre muy de acuerdo y de acuerdo (4,37) con una ligera inclinación a estar de acuerdo.

Del análisis de las diferentes fuentes, se hace necesario resaltar regularidades encontradas a partir de contrastar la teoría con la práctica. Resultan coincidentes por cuatro fuentes las categorías de comunicación, relaciones interpersonales, autoridad moral y distribución del poder, por tres, influir en el colectivo, motivar, trabajo en equipo y conocimiento de la actividad, y por dos la capacidad de ser un planeador estratégico, contar con seguidores y ser creativo. Se destaca que la inteligencia emocional proviene de una fuente teórica: criterio de expertos, la práctica (grupos de discusión y foro virtual), apuesta por el ejemplo personal.

A partir de la contrastación de fuentes se elabora la estrategia.

En el tránsito por las tres etapas de la estrategia se planifican acciones y se aseguran las condiciones previas, planificación de los cursos del diplomado, elaboración de convenios de trabajo con instancias municipales y provinciales, elaboración

de instrumentos, validación, criterio de expertos, coordinación con directores, aplicación de instrumentos y tabulación. Una acción central fue el diplomado, de manera que los profesores del claustro hicieron reuniones para consensuar métodos y formas para abordar los contenidos.

Las acciones son planificadas por investigadores y dirigentes educacionales del territorio, se someten a criterio de especialistas en aras de lograr el perfeccionamiento. Se selecciona el taller por constituir una forma organizativa que posibilita el intercambio profesional sobre lo que se analiza, la confrontación de ideas, juicios, opiniones y el ejercicio de la crítica.

El trabajo en común ofreció una visión distinta de los problemas relativos al liderazgo y las barreras que se oponen, los directores encontraron sus propias resistencias, el punto de referencia de sus análisis dejó de ser externo. Mostraron interés, los eventos desarrollados se utilizaron como espacios de intercambio y construcción colectiva del conocimiento.

Se diseñó un taller de socialización del foro debate virtual que elevó el nivel de motivación de los directores, tuvo impacto la inserción de 6 (17 %) de ellos en el foro y transformó su modo de actuar, con énfasis en los estilos. Este logro se debió también al desarrollo del diplomado. La acción se fue cumpliendo paulatinamente por disponibilidad técnica y conectividad; el acceso a internet fue una limitante.

Sintieron orgullo aquellos que obtuvieron mejores resultados en el diagnóstico, y fueron seleccionados para realizar un entrenamiento (*coaching*), a diferencia de directores con menos resultados. Estos últimos mostraron interés por el proceso de entrenamiento y comentaron que estas acciones deben tenerse en cuenta en la formación de un director que por primera vez comienza a dirigir.

Se utilizó un cuestionario para medir el índice de satisfacción grupal (ISG) con las acciones. Al procesar un grupo de 35 directores de escuela (N) tenemos que 20 se ubican en la escala 1 (a) significa satisfecho, 15 en la escala 2 (b) más satisfecho que insatisfecho. Se aplicó la fórmula siguiente:

$$\frac{20(1) + 15(0,5) + (0) + (-0,5) + (-1)}{35}$$
$$ISG = 0,78$$

La escala de clasificación según la cifra obtenida al aplicar la fórmula es 0,78 próximo a uno, significa que el ISG se encuentra entre "muy satisfecho" y "más satisfecho que insatisfecho", con una tendencia a "muy satisfecho". Este resultado refleja que N tiene satisfacción por la manera en que se gestionó su superación.

Se aseguró el acceso al campo, los investigadores fueron aceptados por los funcionarios de la estructura municipal y los directores de escuela, se logró la toma de conciencia por la dirección de la institución educativa y la presencia de las

potencialidades existentes, la transformación de los directores a través de sus motivaciones posibilitó implicarse en el proceso de su propio perfeccionamiento, hubo cambios positivos en los estilos de comunicación traducido en procesos de escucha y participación en toma de decisiones.

Un resultado distintivo, con un valor agregado es la creación de la Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE), patrocinada por la Asociación de Universidades Iberoamericanas de Postgrados (AUIP) a partir de la convocatoria del programa: "Redes Iberoamericanas de Investigadores (RII)" 2020, se recibió € 1000 para la creación de la web con dirección electrónica: <https://rilpe.org>. La red está integrada por 10 países y 24 instituciones socias, 7 pertenecen a la AUIP, y apuesta por la colaboración desde la investigación y está conformada por 9 proyectos de investigación en el sector educacional financiados desde las instituciones socias.

## Conclusiones

La competencia liderazgo educacional es una configuración de la personalidad de carácter complejo, integrada por dimensiones: pedagógica, de dirección y psicológica. La sistematización realizada, a partir de fuentes teóricas y prácticas, permitió encontrar regularidades. Resultan coincidentes las categorías de comunicación, relaciones interpersonales, autoridad moral, distribución del poder, influencia, motivación, trabajo en equipo, conocimiento de la actividad que dirige, planeador estratégico, contar con seguidores y ser creativo. Es notorio destacar que la categoría inteligencia emocional proviene de fuente teórica, sin embargo, la práctica (grupos de discusión y foro virtual), está apostando por el ejemplo personal.

La formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuela está limitada desde la selección y preparación de los directores antes de asumir el cargo. Existen limitaciones para el perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional de dirección, la solución de problemas no se realiza de manera creativa, no siempre se ofrece la posibilidad a los subordinados de mostrar su originalidad y no hay un adecuado manejo de conflictos.

De acuerdo con la expectativa científica principal del trabajo, se constata que es factible mejorar la competencia liderazgo educacional de los directores de escuelas, mediante una estrategia, que fomente el dominio de los contenidos, el grado de motivación e interés hacia la labor directiva y la actitud hacia las propias limitaciones; que parta del diagnóstico de su propia realidad y que incluya la combinación del empleo de diferentes acciones de postgrado que responden a las dos direcciones del trabajo metodológico. Todo ello con métodos y procedimientos prácticos que estimulen la reflexión y la im-

plicación activa de los participantes en su propio proceso de transformación.

La transformación de los directores de escuela desde el punto de vista de su competencia de liderazgo educacional, motivaciones y disposición posibilitó implicarse en el proceso de su propio perfeccionamiento. Se elevó considerablemente el conocimiento de los directores de escuela sobre el proceso de liderazgo en la institución educativa y mejoraron los estilos de comunicación traducido en procesos de escucha y participación de los subordinados en la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Pont B, Nusche D, Moorman H. Improving school leadership. París: OCDE; 2008 [actualizado 15 Sep 2015; citado 5 abr 2020]. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
2. Vázquez, Martínez C, Bazán M, Medina R, Miliam M. Desarrollo histórico de la dirección del proceso de preparación y superación de los directivos educacionales cubanos y sus reservas. La Habana: Pueblo y Educación; 2013.
3. Alonso S. El sistema de trabajo del MINED. Tesis doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana; 2002.
4. Bisquerra R, Dorio I, Gómez J, Latorre A, Martínez F, Massot I, Mateo J, Sabariego M, Sans A, Torrado M, Vila Tuth. Metodología de la Investigación Educativa. 4ta ed. Madrid: La Muralla S.A.; 2014.
5. Krueger, R. El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Madrid: Pirámide; 1991.
6. López R, Crespo E, Crespo TP, Fadul JS, Gracia MB, Juca FX, Bastidas MI, Palmero DE, editor. Bruno. Expertos y prospectiva en la investigación pedagógica. Cienfuegos: Universo Sur; 2016.
7. Arteaga, J. El aprendizaje por competencia en medicina: un nuevo enfoque. Revista Edumecentro. 2009;1(1):62-74.
8. Marichal, O., Ramos, J., Rey, C., Hernández, C. Foro Virtual sobre el desarrollo del liderazgo pedagógico. Revista Universidad&Ciencia. 2017;6(3):134-55.
9. Marichal, O., Rey, C., & Crespo, N. Impacto del grupo de discusión en el desarrollo del liderazgo educacional. Estrategia y Gestión Universitaria. 2017;5(2),103-20.
10. Cuesta, A. Gestión de competencias. La Habana: Pueblo y Educación; 2000.

---

Recibido: 13/06/2021

Aprobado: 26/08/2021

---

## Agradecimientos

Manifestamos un enorme agradecimiento a los colaboradores de todos los resultados que se mencionan a continuación: Yoleisy Valdés Santiago, Municipal de Educación de Morón, Ciego de Ávila, Cuba; Antonio Lara Jiménez, Dirección Municipal de Educación de Morón, Ciego de Ávila, Cuba; Omaid Morales Vergel, Dirección Municipal de Educación de Morón, Ciego de Ávila, Cuba; Avelina de Varona Torres, Dirección Municipal de Educación de Morón, Ciego de Ávila, Cuba; Mario Borroto Pérez, Dirección Provincial de Educación, Ciego de Ávila, Cuba; Milagro Mora Batista, Dirección Provincial de

Educación, Ciego de Ávila, Cuba; Luis Calderón Piñeiro, Dirección Provincial de Educación, Ciego de Ávila, Cuba; Nolberto Roche Noa, Dirección Provincial de Educación, Ciego de Ávila, Cuba; Ignacio Munoz Delaunoy, Universidad Andrés Bello, Chile

### Conflicto de intereses

Los autores manifiestan que no tienen conflictos de intereses.

### Contribución de autoría

- Conceptualización: Oruam Cadex Marichal Guevara, Carmen Fausta Rey Benguría, María del Pilar Cáceres Reche, Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro
- Curación de datos: -
- Análisis formal: Oruam Cadex Marichal Guevara, Carmen Fausta Rey Benguría, José Manuel Perdomo Vázquez
- Adquisición de fondos: Oruam Cadex Marichal Guevara, María del Pilar Cáceres Reche, Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro, Olga María Moscoso Portillo, Inmaculada Aznar Díaz, Francisco Javier Hinojo Lucena, Damarys Roy Sadradín, Mario Ruiz Luis, María Angélica Buendía Espinosa, Carlos Alberto Guajardo Castillo, Francisco Javier Vidal, José Manuel Perdomo Vázquez
- Investigación: Oruam Cadex Marichal Guevara, Carmen Fausta Rey Benguría, Milagros Molina Velazco, José Manuel Perdomo Vázquez, María Magdalena López Rodríguez del Rey, Jorge Misas Hernández
- Metodología: Oruam Cadex Marichal Guevara, Milagros Molina Velazco, María del Pilar Cáceres Reche, Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro

- Administración del proyecto: Oruam Cadex Marichal Guevara
- Recursos: Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro, Román Bernal Díaz
- Software: Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro, Román Bernal Díaz
- Supervisión: Inmaculada Aznar Díaz, Francisco Javier Hinojo Lucena, Damarys Roy Sadradín
- Validación: María Angélica Buendía Espinosa, Carlos Alberto Guajardo Castillo, Francisco Javier Vidal
- Redacción-borrador original: Olga María Moscoso Portillo, Walter Ramiro Mazariegos Biolis,
- Redacción-revisión y edición: María del Pilar Cáceres Reche

### Financiación

Los autores declaran que por el concepto de la Convocatoria del Programa: "Redes Iberoamericanas de Investigadores (RII)" 2020 AUIP, se recibió 1000 euros para la creación de la página web de la Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas.

### Cómo citar este artículo

Marichal Guevara OC, Rey Benguría CFa, Molina Velasco M, Perdomo Vázquez JM *et al.* Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba* [internet] 2021[citado en día, mes y año];11(3): e1100. Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1100>

