

Original

Recibido: 15/01/2024

| Aceptado: 08/04/2025

## **El liderazgo educativo de los directivos de las instituciones educacionales municipales del Partido. Resultados de un estudio de caso.**

**The educational leadership of the directives of the educational municipal institutes of the Partido. Results of a study of cases.**

Yamisleydi Castillo Azure. Licenciado en Educación en la especialidad Informática. Máster en Ciencias de la Educación Técnica y Profesional. Profesor Instructor. Facultad del Partido "Cándido González Morales" de Camagüey. Cuba. [[yamisleydicastillo@gmail.com](mailto:yamisleydicastillo@gmail.com)]<sup>ID</sup>

José Cecilio Cabrera Parés. Licenciado en Educación en la especialidad de Química. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Facultad del Partido "Cándido González Morales" de Camagüey. Cuba. [[jcapane61@gmail.com](mailto:jcapane61@gmail.com)]<sup>ID</sup>

Oscar Atiénzar Rodríguez. Licenciado en Educación en la especialidad de Lengua Inglesa. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz". Cuba. [[oscar.atienzar@reduc.edu.cu](mailto:oscar.atienzar@reduc.edu.cu)]<sup>ID</sup>

### **Resumen**

El presente estudio estuvo dirigido a ofrecer los resultados de un estudio de caso para valorar la pertinencia de una metodología para el liderazgo educativo directivo en las instituciones educacionales municipales del Partido Comunista de Cuba. Se ofrecen los resultados de un estudio de caso que permitió la interpretación de datos y la obtención de criterios de confiabilidad respecto a la pertinencia de las acciones de la metodología propuesta para tales efectos. El estudio de caso que se describe permitió constatar, desde un análisis individualizado, el nivel de liderazgo educativo directivo que se iba alcanzando por los sujetos tomados como muestra en las instituciones educacionales municipales del Partido Comunista de Cuba en la provincia Camagüey. El mismo, permitió la valoración de la pertinencia



de las acciones de la metodología propuesta, a partir de los datos empíricos obtenidos, favoreciéndose constatación de los resultados cualitativos iniciales y finales y las principales transformaciones alcanzadas en los modos pedagógicos de pensar y actuar de los referidos directivos, durante el desarrollo del proceso de dirección educacional en esas instituciones.

**Palabras clave:** Liderazgo educativo, dirección educacional, metodología, estudio de caso.

### **Abstract**

The present study as focused on offering the main results of a case study to analyze the validity of a methodology for the educative leadership in the municipal educational institutions from de Cuban Communist Party. The results of a case study are offered, allowing the data interpretation and the getting of confidential criteria in regards with the validity of the actions included in a methodology for such aim.

From an individual perspective, the case study being described allowed to analyze the level of educative leadership that was being achieved by the agents selected as a simple in the municipal educational institutions from de Cuban Communist Party in Camagüey province. It described allowed the valuation of the validity of a methodology for the educative leadership in the municipal educational institutions from de Cuban Communist Party, based on the results of the data obtained, to attain the analysis of the initial and final empirical results and the main transformations shown by the leaders' way of thinking and conducting of the development of educational direction in such institutions.

**Keywords:** Educative leadership, pedagogical professionalization, educational direction.

### **Introducción**

La investigación científica de la que se deriva este resultado científico en el campo de las Ciencias de la Educación tiene como objetivo ofrecer los resultados de un estudio de caso para valorar la pertinencia de una metodología para el liderazgo educativo directivo en las instituciones educacionales municipales



del Partido Comunista de Cuba durante el proceso de dirección educacional, además de generar conocimientos teórico-prácticos que enriquezcan los métodos y procedimientos de esta ciencia en cuanto a cómo desarrollar este proceso.

Los estudios sistematizados acerca del liderazgo educativo de Córdova, (2021); Cuesta y Moreno, (2021); De Celedón, (2023); Del Toro, y Henríquez, (2024); González, Vargas, y Pérez, (2023); Hernández, (2023); Ibarra, (2022); Ibarra, y Camacho, (2022) han enfocado sus intereses indagatorios en diversos contextos educativos y profesionales, de los que se han derivado propuestas académicas y científicas variadas.

En este orden, además, destacan los estudios de Salvo y Cisternas, (2021) y Rosales, Bullón, y Valero, (2022) acerca del vínculo entre el liderazgo educativo y el aprendizaje para lograr objetivos pedagógicos basados en la innovación; mientras que González, Vargas, y Pérez, (2023) lo relaciona con el logro de objetivos comunes acerca de la calidad educativa, a partir del enriquecimiento de la gestión pedagógica del sujeto implicado y del compromiso contraído con la sociedad.

De igual modo, Cortés, (2022) enfatiza en la importancia del análisis y estudio colectivo de las fortalezas y debilidades del trabajo pedagógico, a partir de la información aportada por el diagnóstico, para fortalecer los procesos sociales que conducen a procesos educativos de calidad e innovación.

No obstante, resultan escasos los estudios relacionados con este proceso en su relación con las exigencias educativas que deben prevalecer en el desarrollo de sus funciones de dirección en las instituciones educacionales municipales del PCC, a fin de que, desde su liderazgo educativo, puedan materializarse vías pedagógicas que guíen a los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas con los que interactúan para que alcancen resultados cualitativos superiores en el perfeccionamiento de la labor político-ideológica durante la consolidación del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista en cada territorio.



En este estudio, se parte de la definición de liderazgo educativo ofrecida por González, Vargas, y Pérez, (2023), al considerarla como “herramienta fundamental para el crecimiento de las capacidades de los estudiantes, puesto que estas mejoran el desempeño académico, personal y social, además, enriquecen la gestión pedagógica, el compromiso con la sociedad y acreditan la capacidad profesional en el ámbito educativo” (p.5847).

Desde el punto de vista funcional, en este estudio se define al liderazgo educativo directivo en las instituciones educacionales municipales del Partido como:

Una forma de actuar del directivo, como líder pedagógico y como activista de la política del PCC, que facilita la actividad pedagógica de dirección en las instituciones educativas para promover y fortalecer a los líderes y reservas de las organizaciones políticas y de masas con las que interactúa, en generar en ellos motivación, compromiso y entusiasmo para alcanzar metas comunes que favorezcan la continuidad del sistema político de la Revolución cubana.

Para alcanzar un adecuado liderazgo educativo directivo, resulta un imperativo que estos sujetos se apropien de saberes profesionales-pedagógicos que les permita alcanzar un nivel de profesionalización pedagógica que les permita generar su propio crecimiento en función de una misión o compromisos educativos comunes, Así, se tiene en cuenta la definición del proceso de profesionalización pedagógica, contextualizado a los fines de esta tesis, brindado por Rodríguez (2023) por su carácter formativo y procesal, al considerarla como:

“la planificación y el desarrollo de una opción educativa que permite potenciar el proceso formativo para la apropiación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores pedagógicos por parte de profesionales que ejecutan funciones docentes” (p.37).

### **Materiales y métodos**

Esta problemática ha afectado el trabajo de estos directivos en la práctica de la dirección educacional, evidenciándose las siguientes manifestaciones externas de este proceso en la facultad del PCC "Cándido



González Morales" de Camagüey: La especialización de los directivos de las instituciones educacionales municipales del PCC es heterogénea. Insuficiente trabajo científico-metodológico orientado a la apropiación y sistematización de referentes pedagógicos que respalden el desarrollo del liderazgo educativo de los directivos de instituciones educacionales municipales del Partido. En el sistema de superación de los directivos no se ha tenido en cuenta la inclusión de alternativas teórico-prácticas, de carácter pedagógico, que permitan transformar modos de actuación para alcanzar un liderazgo educativo en la actividad de dirección educacional en esas instituciones.

### **Análisis y discusión de resultados**

A partir de las evidencias empíricas y del estudio preliminar de la teoría descrito con anterioridad, fue posible determinar cómo problema científico a resolver: Insuficiencias teórico-metodológicas en la profesionalización pedagógica en los directivos de instituciones educacionales municipales del Partido que limitan su liderazgo educativo en su labor de dirección.

Para su solución se diseñó y fundamentó una metodología de la profesionalización pedagógica en los directivos de las instituciones educacionales municipales del PCC para el liderazgo educativo.

Esta metodología propicia un efectivo liderazgo educativo directivo en las instituciones educacionales municipales del PCC, a través de la fundamentación de sus niveles estructurales y de los conceptos y relaciones teórico-metodológicas entre los procesos de profesionalización pedagógica, el liderazgo educativo y el proceso de dirección en las instituciones educacionales del PCC. Está estructurada por tres subniveles fundamentales:

El nivel teórico-cognitivo propicia, una apropiación consciente de sustentos pedagógico-profesionalizantes para el liderazgo educativo de los referidos directivos, mediado por un proceso interactivo de reflexión crítica de la actividad pedagógica de dirección que desarrollan y por la adopción de un enfoque de innovación e investigación en la preparación de los directivos para que, desde esas bases



conceptuales, puedan alcanzar metas comunes, de carácter educativo y político-ideológico, en vínculo con las prioridades del PCC y de sus instituciones.

El subnivel *Vinculación Pedagogía – Dirección educacional en la actividad pedagógica en las instituciones municipales del PCC* permite el establecimiento de lazos entre las leyes de la Pedagogía, los principios de la educación de posgrado en Cuba, la superación profesional de estos directivos y la actividad pedagógica en su vínculo con la apropiación y sistematización de las bases pedagógicas conceptuales interiorizadas en el subnivel anterior alcanzada para favorecer su liderazgo educativo, su pensamiento estratégico y prospectivo y la actividad pedagógica de dirección en estas instituciones del PCC.

El subnivel *Integración pedagógica profesional en la actividad de dirección educacional* constituye la expresión de la preparación pedagógico-profesionalizante y del cambio de mentalidad por los referidos directivos, a partir de la mediación existente entre su preparación pedagógica, su liderazgo educativo y los rasgos y cualidades que configuran las interacciones pedagógicas que tienen lugar en la institución educacional del Partido, que se traducen en el mejoramiento de su liderazgo educativo durante su actividad profesional pedagógica de dirección.

A partir de los presupuestos teórico-cognitivos, en el nivel práctico-instrumental de la metodología, se presentan las etapas del proceso que pueden ser enriquecidas, transformadas y reorientadas, de manera que se alcance el objetivo propuesto, mediado por la contextualización de los procedimientos declarados en este método y los ofrecidos por la autora, incluyendo los procedimientos: análisis actual y prospectivo del liderazgo educativo, activación de actitudes positivas para la actividad de dirección educacional, el acompañamiento pedagógico colaborativo y directivo para el logro de metas comunes y la evaluación sistémico-participativa.

Para la valoración de la pertinencia de las acciones de la metodología propuesta se desarrolló un estudio de caso que permitió la constatación de los resultados cualitativos iniciales y finales y las



principales transformaciones alcanzadas en los modos pedagógicos de pensar y actuar de los referidos directivos, durante el desarrollo del proceso de dirección educacional en esas instituciones.

El método de estudio de caso constituye una herramienta metodológica capaz de permitir la interpretación adecuada de las manifestaciones internas y externas que tienen lugar en el desarrollo del proceso.

El estudio de caso desarrollado tuvo como objetivo fundamental, determinar el nivel de influencia de la metodología que se propone en el proceso para la profesionalización pedagógica en los directivos de las instituciones educacionales municipales del Partido Comunista de Cuba para el liderazgo educativo directivo.

En el presente estudio se tiene en cuenta, al propio tiempo, el estudio de caso, al permitir la exploración de más de una unidad de análisis proporcionando las bases para la generalización (Rule y Mitchell, 2015), esto posibilita criterios de validez y confiabilidad. El estudio de caso realizado permitió registrar y describir el proceso de mejoramiento del liderazgo educativo directivo en las instituciones educacionales municipales del Partido Comunista de Cuba, a partir del desarrollo de acciones orientadas a la profesionalización pedagógica.

El estudio de caso se realiza con el objetivo de conocer la dinámica del desarrollo de los directivos de las instituciones educacionales municipales del Partido, conocer lo característico, lo particular de cada uno, así como identificar lo común y lo diferente de cada uno. Lo anterior permitió valorar como el sistema de acciones pedagógicas propuesto contribuye al mejoramiento del liderazgo educativo directivo de los sujetos implicados.

En la etapa de preparación se ejecutaron las siguientes acciones: selección de los casos a estudiar, revisión de la información relacionada con cada caso seleccionado, elaboración inicial del diseño de las acciones, según la diversidad, y sistematización de los fundamentos teóricos acerca de la



profesionalización pedagógica y de las vías que propicien el mejoramiento del liderazgo educativo directivo en las instituciones educacionales municipales del Partido Comunista de Cuba.

Previo al estudio de caso se realizó la implementación de las acciones propuestas en la metodología. Este accionar se desarrolló a partir de las siguientes tareas fundamentales: aplicación de la metodología elaborada y registro y análisis de los resultados parciales.

El análisis de cada caso se realizó a partir de las dimensiones e indicadores que se muestran a continuación, los que han sido elaborados desde el punto de vista funcional para los fines de esta investigación:

Dimensión: Comunicativo-directiva. Indicadores.

Capacidad para sostener un diálogo afable con sus actores;

Ser flexible y tener capacidad de adaptación, a partir de saber escuchar y aprender de los demás;

Poseer una visión innovadora y optimista que favorezca un tratamiento adecuado de variables emocionales y motivacionales en las dinámicas de trabajo, de modo que se promueva equidad, inclusión y participación social en la toma de decisiones;

Ser un buen mediador en la creación de un clima de trabajo abierto, tolerante, de optimismo, respeto, apoyo y confianza.

Dimensión: Cognitivo-instrumental profesionalizante. Indicadores.

Disposición afectivo-motivacional para promover un liderazgo educativo directivo participativo, en el que todos los actores se sientan parte de la mejora y el desarrollo, a través del trabajo con sus colegas y guiándolos hacia el logro de metas colectivas.

Capacidad para el liderazgo educativo directivo en el ejercicio de una influencia positiva en capacidades, motivaciones, patrones de pensamiento, talentos y actitudes, no basada en autoridad o posiciones formales de poder, sino en el ejemplo y el poder de persuasión;



Ser resiliente y poseer la capacidad de organizar una cultura de trabajo cooperativo y participativo, basada en valores cultura de aprendizaje mutuo, desarrollo y mejora.

Acompañamiento personalizado, apoyo, desarrollo, exigencia y fomento del profesorado.

Luego de aplicada la metodología propuesta se desarrolló el procesamiento de los resultados constatados, mediante la ejecución de las siguientes acciones: se estudiaron las relaciones entre los diferentes datos obtenidos; se aplicó el procedimiento conocido por triangulación de los datos obtenidos, lo que permitió integrar la información, a través de su cruzamiento con respecto a las diversas informaciones obtenidas luego de aplicada cada etapa. La información fue obtenida a partir de la observación de los participantes y el análisis documental (derivado del análisis de los trabajos independientes realizados por los directivos de las instituciones educacionales municipales del Partido).

Se procedió a la realización de un registro de las acciones ejecutadas y el desempeño mostrado por cada sujeto implicado en cada sesión de trabajo la forma en que trabajó cada directivo. Esta dinámica permitió la constatación del progreso o retroceso experimentado por cada directivo en relación con su liderazgo educativo directivo, como uno de los principales modos de actuación pedagógico-profesional al que se aspira formar en el presente estudio.

Los estudios de los dos casos que se presentaron permitieron profundizar en el carácter personalógico del proceso investigado, lo que posibilitó explicar cómo ocurría la ampliación de la zona de desarrollo próximo de cada sujeto y cómo transcurría el perfeccionamiento del liderazgo educativo directivo, como resultado de la adquisición de saberes pedagógico- profesionalizantes que permitieran el mejoramiento del liderazgo educativo directivo en las instituciones educacionales municipales del Partido.

Para realizar este estudio de caso, además, se constató cómo respondían ante los niveles pedagógicos de ayuda ofrecidos, cómo los directivos reaccionaban ante los señalamientos de las visitas efectuadas y



cómo se iba dando el proceso de transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones contextuales profesionalizantes.

La aplicación de la metodología se realizó durante el curso 2024-2025, para ello se contó con una población de 16 directivos y muestra que estuvo conformada por la totalidad de los directivos de las instituciones educativas municipales del Partido (16) de la provincia de Camagüey. El tipo de muestreo escogido fue intencional por considerarse pertinente la comparación de los resultados basada en directivos de diferente experiencia y niveles de desarrollo en la actividad de dirección en las instituciones educativas municipales del Partido.

### Caso 1.

Es una directiva que posee un año de experiencia en la labor directiva en instituciones municipales del PCC, licenciada en Maestro Primaria, categoría de instructora y tiene adecuada aceptación por parte de sus miembros en la institución educacional municipal del Partido en Camagüey; mantiene buenas relaciones con sus colegas de trabajo, así como con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas con los que interactúa.

Muestra pocas posibilidades creativas para favorecer un liderazgo educativo directivo y responsabilidad compartida en la actividad de dirección y en el accionar con sus actores, ya que aún es insuficiente su accionar pedagógico que permita eliminar la tendencia a cumplimiento de la política de ordeno y mando que caracteriza al Partido hasta estos momentos, lo que no permite lograr, en toda la magnitud que exigen las difíciles condiciones socio-políticas actuales en Cuba la promoción de un proceso dinámico y complejo de dirección que permita , en el que el ejercicio de una influencia positiva en capacidades, motivaciones, patrones de pensamiento, talentos y actitudes, no basada en autoridad o posiciones formales de poder, sino en el ejemplo y el poder de persuasión.



Es capaz de sostener un diálogo afable con sus actores y de escuchar y aprender de los demás: sin embargo, los resultados de su labor de dirección connotan que aún no es capaz de favorecer un rol mediador en la creación de un clima de trabajo abierto, tolerante, de optimismo, respeto, apoyo y confianza que, al propio tiempo, posibilite el logro de una visión innovadora y optimista que favorezca un tratamiento adecuado de variables emocionales y motivacionales en las dinámicas de trabajo. Esta dificultad incide en que en la actividad de dirección aún no se promuevan sentimientos de equidad, inclusión y participación social en la toma de decisiones y en la labor de persuasión, convocatoria y movilización de las masas para el cumplimiento de tareas de índole político-ideológica, según demandan la coyuntura política, económica y social que caracteriza a la sociedad cubana actual.

A pesar de su juventud, se siente muy motivada por su designación como directivo de este tipo de institución educacional del Partido, lo que se manifiesta en su disposición afectivo-motivacional para promover un liderazgo educativo directivo participativo con sus actores; sin embargo, no todos sus actores se sienten parte de la mejora y el desarrollo que se necesita alcanzar en el orden educativo durante el proceso de dirección.

Esta situación conlleva a que, en ocasiones, la labor educativa que se realiza se base, mayoritariamente, en el ejercicio de su autoridad de poder, lo que limita su poder de persuasión para compulsar a los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas con los que interactúa al cumplimiento de acciones emitidas por otras instancias partidistas y no como resultado de un accionar de convencimiento y persuasión que propicie resultados efectivos en el orden afectivo-motivacional para la realización de acciones de índole político-ideológica con entrega y pleno convencimiento de qué hacer y de cómo hacerlo, según la diversidad.

Posee independencia para el trabajo con los documentos, tiene experiencia como cuadro político, se autoprepara conscientemente; muestra control de las actividades que se realizan en el orden político-



ideológico; consulta las dudas con otros directivos y realiza las actividades con apoyo de los mismos, adecuando los resultados a su distrito, por lo que su rendimiento en el proceso de profesionalización pedagógica para el liderazgo educativo directivo ha disminuido.

Presenta buena adaptación con el medio laboral y social y su inserción a dicho medio es buena. Su relación con la familia es muy buena. Su relación con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas es buena, siempre que no sea la primera vez que interactúe con ellos.

Luego de desarrolladas las acciones que se proponen en la metodología, se procedió a la realización de un intercambio de saberes y a la demostración de las mejores prácticas, experiencias y vivencias profesionales relacionadas con la dirección. De igual modo, a partir de los resultados del diagnóstico se planificaron y ejecutaron subniveles de ayuda para la autogestión de saberes pedagógico-profesionales de los directivos, según las necesidades grupales e individuales.

Este accionar propició un incremento de la demostración de cómo proceder en el tratamiento pedagógico a esta temática a partir de alcanzarse niveles cualitativamente superiores de liderazgo educativo directivo, mediado por una constante formulación de interrogantes de apoyo y estímulo que propiciaran la reflexión y el aprendizaje colaborativo desarrollados.

A partir de ello, el directivo comenzó a mostrar soluciones mucho más creativas y oportunas a los problemas profesionales relacionados con esta temática, lo que permitió trascender al accionar educativo con los demás directivos de las organizaciones políticas y de masas para el mejoramiento de estos aspectos de vital importancia en la labor político -ideológica.

Entre las acciones fundamentales desarrolladas para promover su liderazgo educativo directivo se realizaron las siguientes:

Intercambio de experiencias acerca de cómo promover el diálogo, la participación y las alianzas necesarias entre los sujetos con los que interactúa y su implementación a través de un plan estratégico y



su concreción sistemática con una gestión orientada a la mejora continua que incluya el diagnóstico inicial, objetivos, un sistema de seguimiento y evaluación.

Trabajo cooperativo-colaborativo para enseñar a concebir e implementar entornos de aprendizajes eficaces y motivadores en las instituciones educacionales del Partido, a través de las programaciones didácticas y actividades educativas derivadas del plan estratégico, mediante responsabilidades distribuidas y coordinadas.

Se crearon expectativas positivas para el desarrollo del trabajo educativo en equipo, de modo que se pudieran interiorizar los modos de disfrutar aprendiendo y que sus actores aprendan mediante su acompañamiento.

Se intercambió acerca de cómo desarrollar un buen sistema de comunicación interno y externo para favorecer los procesos de mejora y la transparencia en la interacción con sus actores, bajo un clima de respeto y ayuda mutua.

Aunque la interiorización de la lógica para alcanzar la profesionalización pedagógica para el liderazgo educativo directivo, necesita un mayor tiempo de sistematización práctica, en el desempeño de dirección de este sujeto estudiado (Caso 1), se constataron algunos avances cualitativos en su liderazgo educativo directivo al observarse transformaciones en cuanto a:

Se observó un incremento de su volumen de información de carácter pedagógico-profesionalizante, al evidenciarse en su labor de dirección un mejor desempeño y liderazgo educativo directivo, al constatarse el ejercicio de una mayor influencia positiva en el desarrollo de motivaciones, patrones de pensamiento, talentos y actitudes en sus actores, no basada en autoridad o posiciones formales de poder, sino en el ejemplo y el poder de persuasión, con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas.

Se observó que aún presentaba dificultades en el logro de una cultura de trabajo cooperativa-colaborativa y participativa con los sujetos con los que interactúa, lo que ha redundado en una mejoría en



la labor de persuasión, convocatoria y movilización de los profesores activistas y demás directivos del PCC para el desarrollo de tareas político-ideológicas.

Se apreció la realización de reflexiones, con una voluntad conjunta de acción y compromiso para con las metas y visiones a alcanzar en la institución educativa, lográndose un mejor tratamiento a las variables emocionales y motivacionales en las dinámicas de trabajo.

Ha sido capaz de lograr un acompañamiento personalizado, apoyo, desarrollo de habilidades directivas, exigencia y fomento de sus actores, con el fomento de un clima de trabajo tolerante, de optimismo, respeto, apoyo y confianza mutua, como muestra del nivel de profesionalización pedagógica alcanzado, redundando en un mejor liderazgo educativo directivo en su accionar político-ideológico y de dirección.

#### Caso 2.

Es una directiva que posee más de veinte años de experiencia en la labor de dirección político-administrativa en instituciones municipales del PCC, es Máster en Ciencias de la Educación, categoría de asistente, tiene adecuada aceptación por parte de sus miembros en la institución educacional municipal del Partido en uno de los municipios de la provincia de Camagüey; mantiene buenas relaciones con sus colegas de trabajo, así como con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas con los que interactúa.

Evidencia buenas posibilidades creativas para favorecer un liderazgo educativo directivo en la actividad de dirección y en el accionar con sus actores, ya que lleva varios años en el desarrollo de las tareas encomendadas por el Partido; sin embargo, aún es insuficiente sus posibilidades de imprimirle un accionar pedagógico a la labor de dirección que realiza, por lo que muestra una tendencia a cumplimiento de la política de ordeno y mando que caracteriza el accionar del Partido hasta estos momentos en Cuba.



Lo anterior no le permite lograr, en toda la magnitud que exigen las difíciles condiciones socio-políticas actuales en Cuba, la promoción de un proceso dinámico y complejo de dirección.

Ejerce una influencia positiva en el desarrollo de motivaciones, patrones de pensamiento, no obstante, sí mantiene una adecuada comunicación; tiene control del desarrollo en las actividades de la labor política e ideológica como premisa del trabajo con los dirigentes de las organizaciones de masas.

Su carácter es dominante e impositivo, sin embargo, cuando recibe una adecuada motivación llega a presentar altos niveles de motivación por transmitir los temas encomendados por la alta dirección del Partido, lo que limita su accionar en la persuasión, convocatoria para compulsar a los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas con los que interactúa al cumplimiento de acciones emitidas por otras instancias partidistas y no como resultado de un accionar de convencimiento y persuasión que propicie resultados efectivos en el orden afectivo-motivacional para la realización de acciones de índole político-ideológico con entrega y pleno convencimiento de qué hacer y de cómo hacerlo, según la diversidad, en las necesidades y prioridades ideológicas en el territorio, para el logro de metas comunes y colectivas.

Su comunicación con el medio es abierta capaz de sostener un diálogo afable con sus actores, es muy buena a partir de saber escuchar y aprender de los demás.

El diagnóstico inicial de esta directiva arrojó que la ejecución de todas las actividades es realizada directamente por la propia directiva, sin delegar en su reserva u otros miembros, así como los activistas del PCC. Esto propicia que aún le falta promover la equidad, inclusión y participación social en la toma de decisiones con sus profesores activistas para la labor de dirección, desde su accionar político e ideológico, que permitan alcanzar otros niveles en cuanto a los asuntos administrativos y las dimensiones estructurales que están subordinados a los objetivos pedagógicos y las máximas educativas.

Luego de desarrolladas las acciones que se proponen en la metodología, se procedió a la realización de un intercambio de saberes y experiencia profesional a la demostración de las mejores prácticas, y



vivencias relacionadas con la dirección, mediante el desarrollo de actividades profesionalizantes que permitieron la identificación de problemas profesionales reales y su solución innovadora con la ayuda de la investigación y del empleo de las Tics, el trabajo colaborativo y la estimulación de recursos personalógico, el trabajo científico metodológico favorecedores de desempeños profesionales creativos siendo un buen mediador en la creación de un clima de trabajo abierto, tolerante, de optimismo, respeto, apoyo y confianza con los dirigentes de este tipo de institución educacional del Partido.

A pesar de su experiencia, se siente muy motivada por reincorporarse nuevamente a su tarea como directivo de este tipo de institución educacional del Partido, lo que se manifiesta en su disposición afectivo-motivacional para promover un liderazgo educativo directivo participativo con sus actores; sin embargo, no todos sus actores se sienten parte de la mejora y el desarrollo que se necesita alcanzar en el orden educativo durante el proceso de dirección.

En el proceso de intercambio enriquecedor de experiencias pedagógicas y de dirección, inicialmente se procedió al logro de una adecuada preparación para ser resiliente y para poseer la capacidad de organizar una cultura de trabajo cooperativo y participativo, basada en valores cultura de aprendizaje mutuo, desarrollo y mejora, siempre mediado por su labor mediadora y de liderazgo educativo directivo para el empoderamiento de los miembros de la comunidad educativa, en su labor de dirección.

Este directivo, en la medida en que avanzó el intercambio de buenas prácticas de dirección derivadas de un acertado liderazgo educativo directivo, se constató una paulatina disminución de la necesidad de recibir niveles de ayuda, aunque aún necesitó asesoría, a pesar de su experiencia, sobre todo en las vías pedagógicas que propiciaran el logro de una mayor creatividad en el desarrollo de su labor político-ideológica.

Para ello, se recomendó la búsqueda de materiales de índole pedagógico, mediante el empleo de las Tics y se procedió a la planificación conjunta (basadas en la demostración) de actividades



profesionalizantes que permitieron la identificación de problemas profesionales reales en la institución educacional el Partido que dirigía, con vistas a ofrecer, en un análisis reflexivo conjunto, posibles soluciones innovadoras, mediada por la incentivación de la investigación pedagógica y de dirección educacional y partidista, el trabajo colaborativo y la estimulación favorecedores de desempeños profesionales creativos con los dirigentes de este tipo de institución educacional del Partido

Aunque la interiorización de la lógica para alcanzar la profesionalización pedagógica para el liderazgo educativo directivo, necesita un mayor tiempo de sistematización práctica, en el desempeño de dirección de este directivo (caso 2), se constataron algunos avances cualitativos en su liderazgo educativo directivo, al observarse que, unido a su experiencia profesional propició:

Se ha incrementado el volumen de información pedagógica que poseen, lo que se evidencia en el logro de un acertado intercambio de saberes y experiencias con los sujetos con los que interactúa.

Se evidenció en su accionar de la labor de dirección el logro de un mayor liderazgo educativo directivo, al constatarse un mayor compromiso de los sujetos con los que interactúa, al comprobar que se iba alcanzando un proceso dinámico que no se basaba en el ejercicio de su autoridad o en el sostenimiento de posiciones formales de poder, sino que, a través del trabajo cooperativo, ha logrado avances en las acciones de persuasión, convocatoria y movilización con los activistas del Partido y con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas con los que interactúa.

Aún se connota la necesidad de continuar profundizando en la explotación de todas las potencialidades educativas y político-ideológicas que brinda el desarrollo de una cultura de trabajo cooperativa y participativa, mediado por el uso de las Tics para el logro de la labor de persuasión, convocatoria y movilización política con sus actores.

Se apreció que los directivos tomados como muestra han sido capaces de realizar, con mayor profundidad, acciones de reflexiones individuales y colectivas sobre la gestión educativa y la preparación



para la interacción en perfeccionar la labor de dirección, con una voluntad conjunta de acción y compromiso para con las metas y visiones de la institución educativa, logra un trato adecuado de variables emocionales y motivacionales en las dinámicas de trabajo, para un acertado liderazgo educativo directivo en su accionar político- ideológico.

### **Conclusiones**

La valoración de los resultados de la implementación de la metodología propuesta, a través del estudio de caso, evidencia que las acciones propuestas influyen favorablemente en el mejoramiento de su liderazgo educativo directivo durante su labor de dirección , lo que incluyó, mayoritariamente, a la obtención de resultados cualitativamente superiores en la actividad político-ideológica de los directivos; lo que es muestra del carácter transformador del proceso pedagógico-profesionalizante estudiado para el ofrecimiento de una posible solución al problema científico determinado.

La relación que se establece entre la valoración científica de los resultados alcanzados mediante la utilización del desarrollo de talleres de opinión crítica y construcción colectiva y del método de un estudio de caso permitió corroborar la factibilidad, pertinencia y la viabilidad de la concepción para la profesionalización pedagógica que se ofrece y del accionar formativo que la metodología brinda, lo que contribuye a ofrecer una alternativa de solución a esta temática desde la investigación científica en las Ciencias de la Educación y, en particular, en el efectivo liderazgo educativo directivo.

### **Referencias bibliográficas**

Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. Disponible en: <https://orcid.org/0000-0002-9159-083X>



- Cuesta, O. J., & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia-Educación*, 17(1), 1-15. Disponible en: <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Celedón-Lacayo, T., Malespín, A., & Romero, M. (2023). Herramientas para la formación docente: liderazgo comunitario, redes de tutoría y comunidades de aprendizaje. *Revista Científica de Estudios Sociales*, 2(1), 1-11. Disponible en: <https://doi.org/10.62407/rces.v2i2.45>
- Cortés, D. (2022). Liderazgo pedagógico y gestión educativa en el marco de la digitalidad: una mirada crítico-humanista. *Cieg, Revista Arbitrada Del Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales*, 54, 95–105. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2022/02/Ed.5495-105-Cortes.pdf>
- Del Toro-Prada, J. J., &Henriques, A. (2024). Formación del liderazgo desde las instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 82-89. Disponible en: <https://orcid.org/0000-0002-0499-6613>
- González, J.P., Vargas, D.C., y Pérez, J. (2023). El Liderazgo Educativo, una Herramienta Fundamental para la Educación del Siglo XXI. Disponible en [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8179](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8179)
- Ibarra-Carrasco, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica*, 6(02), 50–65. estratégica. Disponible en: <https://com/index.php/foes/article/view/67>
- Ibarra-Carrasco, H. A., & Camacho-Rodríguez, Á. J. (2022). El liderazgo del directivo escolar en escuelas multigrado de educación primaria. *Formación Estratégica*, 4(01), 29-31. Disponible en: <https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/49>



- Rodríguez, Y. (2023). Profesionalización pedagógica de los docentes de enfermería orientada a la promoción de salud y la calidad de vida del adulto mayor.0000-0003-4639
- Rosales-Eguía, M. A., Bullón-Solís, O., & Valero-Palomino, F. R. (2022). El Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4, e325. Disponible en: <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>
- Rule y Mitchell (2015). El estudio de caso múltiple. Una estrategia de investigación como enfoque metodológico. *International Journal of Qualitative Methods*, No. 2 (1), pp.1-11. <http://www.revistapublicando.org/crv.article.view>.
- Salvo-Garrido, S., y Cisternas-Salcedo, P. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 23, 1–16. Disponible en: <https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.e01.2949>

