

COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN. PROGRESOS EN INSTITUCIONES TUNERAS

LA COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN EN INSTITUCIONES TUNERAS

AUTORES: Madelaine Reynosa Yero¹Juan Miguel Barrios²Michel Enrique Gamboa Graus³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: mreynosa@dpe.lt.rimed.cu

Fecha de recepción: 25-11-2021

Fecha de aceptación: 29-11-2021

RESUMEN

La formación basada en competencias ha llegado a constituir un amplio y extenso movimiento con incidencia en diversos campos profesionales, que incluye, entre otras, la gestión y el liderazgo educacional, ambas permiten evaluar el potencial del capital humano y la capacidad directiva existente para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el logro del éxito en el desempeño de la misma. Este trabajo revela los principales hallazgos de una investigación llevada a cabo para desentrañar el papel que juegan las competencias profesionales en un grupo de directivos en torno a esta problemática. El objetivo de la presente investigación es valorar el avance de las competencias en dirección en los maestrantes y directivos involucrados, una vez implementado el sistema de recomendaciones metodológicas para el tratamiento a la competencia en dirección educacional en el territorio tunero. En la investigación se distinguen las características, premisas y principios que deben conducir a la formación permanente de los involucrados para un mejor desempeño del directivo educacional por competencias. Dinamizar esta práctica al interior de la organización escolar involucra a todas las personas y requiere, además, de una cultura de colaboración en torno al proyecto educativo que se diseñe.

PALABRAS CLAVE: Educación; liderazgo; formación; competencias.

MANAGEMENT COMPETENCE IN EDUCATION. PROGRESS IN INSTITUTIONS FROM LAS TUNAS

¹ Licenciada en Educación, especialidad Marxismo-Leninismo e Historia. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Dirección Provincial de Educación, Las Tunas, Cuba. E-mail: mreynosa@dpe.lt.rimed.cu

² Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Dirección Provincial de Educación, Las Tunas, Cuba. E-mail: minguel@dpe.lt.rimed.cu

³ Licenciado en Educación, especialidades Matemática-Computación y Lenguas Extranjeras (Inglés). Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: michelgamboagraus@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3704-9927>

ABSTRACT

Competency-based training has come to constitute a broad and extensive movement with impact on various professional fields, including, among others, educational management and leadership, both of which allow for the evaluation of the potential of human capital and the existing managerial capacity for the fulfillment of institutional objectives, in the achievement of successful performance. This work deals with the main findings of a research carried out to unravel the professional competencies role played in a group of managers around this issue. The objective of this research is to value the advance of the management competences in the teachers and administrators involved, once implemented the system of methodological recommendations for the treatment of the competence in educational management in Las Tunas, province of Cuba. The research distinguishes the characteristics, premises and principles that should lead to the permanent training of those involved for a better performance of the educational manager by competences. Making this practice dynamic within the school organization involves all the people and requires, besides, a collaboration culture around the educational project that is designed.

KEYWORDS: Education; leadership; training; competencies.

INTRODUCCIÓN

Entre los autores que han sistematizado la categoría competencia para el trabajo en el territorio tunero se destacan Parra, Gamboa y Miguel (2018), Parra, Gamboa y González (2019), Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González (2019), Gamboa y Parra (2019), Pérez, Gamboa y Barly (2020), Pérez, Barly y Gamboa (2021), Expósito y Gamboa (2021), Reynosa, Quintero y Gamboa (2021), Gamboa, Castillo y Parra (2021), Reynosa y Gamboa (2021). Estos autores coinciden en referir a una estrecha relación entre competencias y capacidades, las definen como movilización de recursos, como configuraciones psicológicas que se distinguen estructural y funcionalmente de las capacidades, asociadas a una actuación eficiente en el desempeño de una actividad social e individual y con un sentido dinámico que regulan el desempeño real del sujeto.

En correspondencia con lo anterior se han desarrollado recursos estadísticos (Gamboa, 2018; 2021a, b) para investigar la competencia de dirección en Educación, entre los que destacan la escala y el software presentados por Gamboa (2019), Parra, Gamboa y Cuba (2018), Gamboa y Parra (2017; 2019). Esto ha permitido obtener datos necesarios para contar con una caracterización actualizada de la competencia de dirección educativa para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero, que puede consultarse en Gamboa, Castillo y Parra (2018; 2019; 2020). Así se ha podido implementar un sistema de recomendaciones metodológicas para el tratamiento a la competencia de dirección en Educación en Las Tunas (Reynosa, Miguel, Parra y Gamboa, 2019).

Como resultado del sistema de recomendaciones que el equipo de la Dirección Provincial de Educación lidera para resolver las insuficiencias detectadas en el diagnóstico para medir las Competencias en Dirección, continúa siendo una problemática no resuelta en los equipos de las Direcciones Municipales de Educación, las competencias instrumentales.

La superación constituye un proceso que posibilita ampliar, perfeccionar, actualizar y complementar conocimientos, habilidades y capacidades para el mejoramiento profesional y humano del personal docente, su dirección debe llevarse a cabo a partir de una concepción sistémica. El reto fundamental que tienen que afrontar las instituciones educativas es coordinar la acción de las diversas personas que trabajan, a fin de conseguir los objetivos educativos que le son propios para lograr desde la comunicación, la correcta toma de decisiones, coordinación de acciones y evaluación de los resultados, de manera que contribuya a un clima institucional favorable, una mayor satisfacción y compromiso laboral.

En las observaciones a las distintas formas del trabajo metodológico, las reuniones, talleres y/o visitas de ayudas metodológicas se constatan limitaciones en el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos educacionales expresado en la manera de conducir las diversas actividades metodológicas que se dan en el centro, la conducción de las reuniones en las diferentes etapas del sistema de trabajo.

DESARROLLO

El Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación (PICDE, 2017) realizó una investigación profunda para evaluar el estado real de las competencias en dirección en el territorio tunero. En este contexto, se aplicó un instrumento para medir el estado de la competencia en dirección en todos los territorios, niveles educativos y centros provinciales. El diagnóstico se realizó durante todo el segundo semestre del curso escolar 2017-18 como un proceso continuo en el que se aplicaron varios instrumentos con sus escalas de medición (Gamboa y Parra, 2017).

Se utilizó un muestreo estratificado proporcional, así como la inducción, deducción y otros métodos que propiciaron el estudio profundo del comportamiento de la variable. El estudio realizado se implementó en todos los niveles educacionales del Ministerio de Educación de Cuba (Preescolar, Primaria, Secundaria, Preuniversitario, Especial, de adultos, técnica y profesional). Se trabajó en todos los tipos de escuelas de estos niveles en la provincia Las Tunas, para lo que además se incluyeron las escuelas pedagógicas, el instituto preuniversitario vocacional de Ciencias Exactas, centros mixtos, e instituciones de las direcciones municipales y la Dirección Provincial de Educación.

Los resultados del diagnóstico demuestran potencialidades en algunos indicadores:

- La ampliación de las posibilidades de acceso a las tecnologías y fuentes bibliográficas expresadas en: libros, software, artículos, monografías, que le permite profundizar científicamente en los problemas.
- El desarrollo del potencial científico a partir del desempeño de los cuadros como profesores de las diferentes modalidades de la titulación profesional, superación profesional y formación académica de los cuadros educacionales constituyen fuentes vivientes del conocimiento que pueden utilizarse en la preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas.

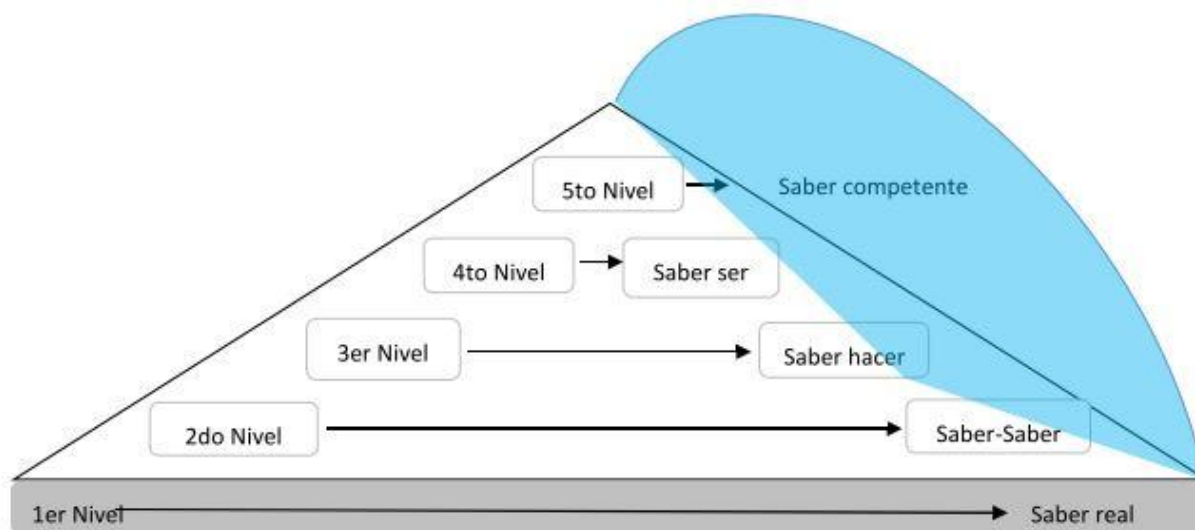
Los indicadores más afectados son la comunicación, la gestión de la información, la dirección el capital humano y las relaciones interpersonales (Gamboa, Castillo y Parra, 2018; 2019; 2020). De tal forma, los problemas en el proceso de intercambio de información, que expresan las relaciones que establecen los directivos y a partir del cual se logran influencias, se revelaron como causas de insuficiencias en otros indicadores, por lo que se proponen recomendaciones metodológicas para atender las insuficiencias detectadas en cada uno de estos indicadores.

Al mismo tiempo, existen dificultades en la identificación de los procesos que implican al capital humano, desconocimiento de sus principios y características estructurales y funcionales. También se revelaron como causas de los bajos niveles de desarrollo de la competencia estudiada, los problemas relacionados con la gestión de información, la dirección de capital humano y la comprensión emocional. De hecho, existieron algunos sub-indicadores bien próximos a la categoría de mal. Entre ellos los relacionados con el manejo de las Tecnologías de la Informática y la Comunicación (TICs), el segundo con mayores problemas. Al respecto, se percibió que los directores de unidades requieren la mayor atención. De igual forma, se evidenció que la Educación Secundaria Básica fue el nivel educacional con mayores urgencias al respecto. Se revelaron como causas de los bajos niveles de desarrollo de la competencia estudiada, los problemas relacionados con la gestión de información, la dirección de capital humano y la comprensión emocional.

Los autores de esta investigación consideran, que las competencias son configuraciones subjetivas que articulan sentidos subjetivos producidos en la esfera laboral, que regulan la actuación de los sujetos sobre la base del encargo social de la educación. En consecuencia, se define como Competencia de Dirección en Educación como los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social (PICDE, 2017). Esta definición se esgrime desde un escalonamiento de las competencias.

Figura 1

Pirámide del escalonamiento de las competencias. Fuente: Parra, Gamboa y González (2019)



Por ende, la máxima aspiración de los miembros del proyecto es lograr que los directivos involucrados transiten desde el saber real hasta el saber competente, teniendo en cuenta que el Quinto nivel (Saber competente) es la expresión y proyección personalógica como totalidad e integración de sentidos subjetivos en continua reconfiguración, que autogestionados en la vida social, la esfera laboral y personal, regulan la actuación del profesional de la educación sobre la base de su encargo social; lo que les permite enfrentar con sentido de reto, flexibilidad, emprendimiento y liderazgo, la complejidad y multiplicidad de desafíos que el mundo actual plantea. (PICDE, 2017). Con esta intención se trató de medir el avance de los maestros, directivos y demás agentes educativos involucrados en relación con el sistema de recomendaciones diseñado.

Sistema de recomendaciones diseñado por la Dirección Provincial de Educación

La primera recomendación versó sobre consultar los datos que arrojó el diagnóstico relacionado con el nivel de desarrollo sobre las competencias en dirección en educación. Así, en todo el territorio comenzaron a desarrollarse investigaciones para profundizar en su contexto educativo. Los maestrantes de la I edición de la Maestría en Dirección Educacional iniciaron el camino de la investigación en formación de directivos, trabajo en equipo, trabajo grupal, liderazgo educativo y ética para dar respuestas a las insuficiencias detectadas en las competencias educacionales, con énfasis en las competencias instrumentales.

Las tesis de Cutiño (2020), Santana (2020), Velasco (2020), Velázquez (2020), Rivero (2021), Mateo (2021), Garcés (2020), abordaron las competencias genéricas, (para la vida) son competencias transversales y comunes a diversas asignaturas, áreas o conjunto de profesiones. Posibilitan que las personas se desempeñen en diversidad de contextos. Ejemplos: trabajo en equipo, liderazgo,

investigación, gestión de proyectos, planeación estratégica y comunicación, las cuales dan sustento a la habilidad de seguir conociendo de forma autónoma, la transferencia del saber adquirido en diferentes contextos, la identificación e intercambios de información para el mejoramiento de los procesos de las instituciones en diversos niveles educativos. Esta competencia se puede dividir entre el saber declarativo, formulado como el saber qué, y el saber procedimental, estipulado como el saber cómo se hace.

Este grupo de habilidades revierte en la capacidad de los docentes ya titulados para continuar con sus procesos de aprendizaje de forma independiente. Dominar una competencia directiva requiere según la mayoría de los autores, no sólo conocimientos, también habilidades, aptitudes, valores y/o comportamientos sociales. Estos componentes se activan para responder conscientemente a demandas, para actuar con eficacia, de una forma integrada y en un contexto educativo determinado.

Es preciso que los estudiantes sientan que el proceso formativo responde a sus necesidades, que es relevante para su futuro y que sí pueden lograr las metas, aspectos que pueden ser mejor logrados en los proyectos institucionales de centro y/o grupo. Las tesis de los maestrantes anteriormente mencionados evidencian desde la teoría la propuesta de metodologías, estrategias, alternativas que traen a consideración dos tipos de superación: una primaria que va a resolver o tratar de manera rápida, los problemas que se han encontrado en la práctica de la dirección y la otra está dirigida a la formación permanente, a la superación a largo plazo; y, la perspectiva de la atención a la diversidad en las necesidades de aprendizaje, de los directores, a partir de las exigencias de la superación.

Se ejemplifica, entonces, la estrategia de capacitación a directivos educacionales para favorecer la formación de la competencia trabajo en equipo desplegada por Velasco (2020), en la Escuela Pedagógica Rita Longa Aróstegui, en el curso escolar 2018-2019. Esta se desarrolló en tres etapas, que constituye el anexo 10 de su investigación. Está conformada por acciones interrelacionadas que propician el desarrollo de los contenidos, desde una concepción dinámica, dirigida a establecer relaciones interpersonales adecuadas entre los directivos, mediante acciones operativas modeladas. La Séptima acción de su estrategia tiene por nombre: La resolución de conflictos en el proceso de dirección educacional, la octava sugiere la dirección participativa en la institución escolar, la novena y décima acción llevan por títulos: Talleres y dinámicas grupales sobre trabajo en equipo y Talleres científico-metodológicos sobre los temas: liderazgo, resolución de problemas y clima organizacional.

Todas estas temáticas abordan los contenidos que en la gestión de dirección afectan más el trabajo del líder o director de una institución. Enfrentar un conflicto con las herramientas necesarias, desplegar las habilidades para la resolución de un conflicto siempre será más fácil si es acompañado del trabajo

en equipo. Así queda evidenciado en los objetivos propuestos en las referidas acciones (capacitar a los directivos educacionales en las vías, métodos y técnicas para la resolución de conflictos, principios y fundamentos de la dirección participativa, concepciones fundamentales del trabajo en equipo). Como cierre del ciclo propone dos talleres científico metodológico que evalúan el nivel de conocimientos adquiridos por los directivos sobre los temas tratados en la estrategia de capacitación.

Sugerencias metodológicas: sugiere realizar sesiones de trabajo, a través de talleres sobre los presupuestos teóricos de la resolución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo mediante dinámicas grupales que muestren como las competencias comunicativas avanzan o se perfeccionan.

El procedimiento a seguir por los directivos participantes es: 1- Debatir los presupuestos teóricos sobre el proceso de resolución de conflictos. 2- Manifestar ejemplos prácticos de cómo realizan este proceso desde su práctica directiva. 3- Valorar cómo se realiza este proceso en su institución. 4- Emitir criterios valorativos sobre cómo el equipo directivo de la institución, debe favorecer la resolución de conflictos, para promover la confianza, la cooperación, la coordinación, la comunicación, la complementariedad y el trabajo en equipo, en el proceso de dirección. 5- Realizar dinámicas grupales, dividiendo en equipos a los participantes, en las que cada equipo ponga en práctica las técnicas para la resolución de conflictos y de otros temas estudiadas, utilizando técnicas participativas como el sociodrama, el juego de roles o la dramatización. Como recursos: se necesitan los productos a estudiar de los materiales que aparecen en los textos: 16, 24, 28, 32, 38, 57, 65, 68, 80, 84, 87, 148, 149, 153, 163, 174 y 180 de la bibliografía de su investigación.

Para los talleres sugiere que de hagan en tres momentos y a través de equipos que aborden las temáticas - Equipo 1: Liderazgo en equipos directivos - Equipo 2: Resolución de problemas por equipos directivos - Equipo 3: Gestión del clima organizacional por los miembros del equipo directivo de la institución escolar. El procedimiento a seguir por los directivos participantes es: 1- Debatir los presupuestos teóricos sobre los conceptos abordados en cada tema. 2- Manifestar ejemplos prácticos de cómo realizan este proceso desde su práctica directiva. 3- Valorar el estado actual de este proceso en su institución. 4- Emitir criterios valorativos sobre cómo el equipo directivo de la institución.

Consecuentes con esta lógica, merece atención que los cuadros involucrados sean portadores de una ética que les permita ser líderes ante los cambios. Así, la tesis de Mateo (2021) propone un sistema de actividades para fortalecer la ética de los cuadros en las escuelas primarias. En el resumen de su investigación se declara que un reto de los cuadros de la Educación Primaria lo constituye el dominio de los preceptos éticos necesarios para asumir con responsabilidad la Dirección de la labor educativa. Las manifestaciones de indisciplina y de violación de las normas de convivencia social en algunos cuadros denotan insuficiencias en su educación ético moral. En esta

investigación se hace un estudio de este problema en una muestra de los cuadros de la Educación Primaria en Las Tunas.

De igual manera la tesis de Rivero (2021) presenta un sistema de actividades para la formación de los estilos de dirección en los directivos de Educación Secundaria Básica. En su resumen, la maestrante declara que este nivel educativo en nuestro país enfrenta transformaciones que constituyen condiciones favorables para conducir un proceso educativo con mayor calidad, con un accionar más participativo en la base, que repercuten de manera directa en la vida de la institución. Los cambios que se operan hacen necesario que los directivos perfeccionen los modos de actuación, a partir de la formación, el desarrollo de conocimientos y habilidades. Aun cuando es creciente la superación orientada al perfeccionamiento de la dirección, su papel se ve limitado por la improvisación, la poca integralidad con que esta se desarrolla y por la falta de acciones efectivas para tal propósito. La presente investigación está dirigida a solucionar las insuficiencias que se manifiestan, por lo que se propone como objetivo la elaboración de un sistema de actividades dirigidas a la formación de los estilos de dirección, a partir de la definición que aporta la autora en el proceso de dirección en Secundaria Básica en el municipio Manatí, tiene una significación en las actividades desarrolladas pues permiten elevar la formación de los estilos de dirección a través de la puesta en práctica logrando acertados modos de actuación.

La segunda recomendación estuvo dirigida a profundizar en la aplicación de otros instrumentos que evalúen el indicador dirección del capital humano y clima emocional. En este sentido, otro grupo de maestrantes lideraron investigaciones que tuvieron en su centro la gestión de la institución, las líneas temáticas, estilo de dirección, organización escolar, clima y comunicación organizacional, competencia comunicativa. Estas encontraron concreción en las tesis de Zayas (2020), M. Peña Velázquez (2020), Misgüel (2020), M. Peña Torres (2020), Merino (2021).

Las competencias conductuales, al ser genéricas, son aplicables a cualquier miembro de la organización, directivo, profesor, asistentes de la educación y son en definitiva movilizadores en la ruta de construir una mejor escuela, cuya máxima representación es la escuela que aprende de su propia experiencia. Preparar a las personas para que sean capaces de crear, aportar, compartir e intercambiar sus conocimientos en una institución con la finalidad de lograr el desarrollo eficiente de su objeto social y el alcance de los objetivos, es un encargo ineludible que debe ser considerado por todos los procesos de capacitación, formación y perfeccionamiento en nuestras instituciones y universidades.

Si miramos el quinto escalón de la pirámide del saber, que es el saber competente, entendemos que en los maestrantes de la primera edición se ha producido una internalización de las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros

componentes sociales y de comportamiento de un director o directora, que se activaron conscientemente para resolver situaciones en su práctica pedagógica. Por ende, cada estrategia, metodología o sistema de acciones les permitió proponer soluciones de formas creativas y conseguir resultados eficaces en la dirección de las instituciones educativas.

Proponemos aquí una mirada a la metodología para la formación del líder transformacional en el proceso de dirección educacional, desarrollada por Zayas (2020). Esta se llevó a cabo con los dirigentes educacionales que atendían el sindicato, durante el curso escolar 2019-2020. Asumió tres etapas la familiarización, instrumentación y actuación competente del dirigente educacional como líder.

La primera etapa de preparación de las condiciones previas evidencia la necesidad que el dirigente educacional en su formación como líder recurra a aquellos elementos con los que se familiariza y que su labor de dirección le permite imitar desde contextos diferentes y cambiantes y con otras situaciones de carácter similares a las que sus superiores han venido modelando durante el proceso de dirección.

En la segunda etapa, denominada instrumentación, están presentes además del primer nivel de formación y la identificación con su labor de dirección. Esta constituirá un momento en el que el dirigente educacional en su formación como líder no solo se reconocerá como un dirigente, sino que actuará en correspondencia, a partir de las decisiones que sea capaz de tomar, de acuerdo con las situaciones concretas para lograr ser reconocido como líder.

La tercera etapa, por su parte, es síntesis de ese complejo proceso. Los dirigentes educacionales en su formación como líder se evalúan, intercambian, proponen, a partir de lo que ya conocen, nuevas vías de solución; como espacio de problematización porque tendrán la posibilidad de hacer valoraciones, desde la teoría, lo que les permitirá reflexionar y discutir para ir a una actuación competente como líder y progresiva, pero también, porque estarán en condiciones de encontrar y proponer nuevas alternativas de solución a los conflictos y trabajo en grupo.

Describe los procedimientos a desplegar en todas las etapas y que por su connotación transcribo a este artículo como guía para que los directivos utilicen en su gestión administrativa: entre ellos la utilización de Registros constantes de las situaciones: pueden ser empleados instrumentos como: cuadernos de anotaciones diarias o incidencias, guías de registros focalizados, registros no focalizados anecdóticos, actas, uso de tarjeta de muestra; donde registren las impresiones acerca del tratamiento de la relación líder-seguidor, ejemplo: situaciones interpersonales, cumplimiento de horarios, necesidades de los trabajadores, tareas urgentes no cumplidas, etc; Procesos sociométricos: implica el uso adecuado de técnicas de interacción grupal para determinar líderes, dinámicas grupales, estructuras, valores compartidos, simpatías o antipatías, y roles. Pueden incluirse juegos, lecturas, tareas grupales, objetivos

comunes, entre otros. Incluye también la descripción ecológica del comportamiento en una realidad determinada.

De igual manera, el uso del registro magnetofónico de las situaciones, acciones o comportamientos: a través de aparatos para la grabación, con el permiso de los involucrados para recoger una variada información con detalles verbales o físicos de los comportamientos, pueden ser grabaciones de reuniones, discusiones, ejecución de lagunas tareas específicas, que luego pueden ser visualizados u oídos y continuamente analizados. El Registro fotográfico: con el fin de registrar incidentes relevantes. La entrega de Informes escritos: para que los miembros de una institución u organización, escriban las razones, situaciones, hechos o consideraciones en documentos impresos y hagan llegar a los líderes para su análisis y seguimiento.

Para el diálogo, consenso y toma de decisiones: se sugiere siempre consultar primero por escrito la disponibilidad de participar en las reuniones, a fin de saber con quién se cuenta, luego convocar por escrito igualmente a los encuentros señalando con claridad hora, lugar y temática a fin de minimizar la incertidumbre, respetando por lo tanto lo ya comunicado. Una vez que se encuentre el colectivo comenzar por reconocer sus logros, éxitos y fortalezas y progresivamente hacer los planteamientos, escuchando con atención todas sus opiniones, registrando sus aportes y orientando las dificultades sin caer en las disputas, ofreciendo alternativas y llevando las propuestas a consenso, todo debe concluir con la lectura y aprobación por escrito de los acuerdos y responsabilidades.

Para la delegación de responsabilidades, autoridades, compromiso y libertades de trabajo: se sugiere que al inicio de cada semestre o trimestre se nombren equipos de trabajos y se asignen responsabilidades compartidas que respondan a las necesidades de la institución, se determinen en trabajos grupales las actividades, los responsables, recursos, tiempos, evaluaciones y resultados para luego ser entregados y coordinados por el líder, a fin de promover la participación de todos y la consecuencia integral de las metas organizacionales. Es necesario delegar tareas de aspectos críticos de la escuela, sin caer en el facilismo y el libertinaje.

En la solución de conflictos personales: atender los casos respetando las individualidades y particularidades, calmar a las personas involucradas, establecer acuerdos personales por separado, luego convocar a reunión de los involucrados y llevar la reunión en un clima de tolerancia fungiendo de árbitro, pero sin provocar conflictos, solicitando el consenso, dejando toda la situación por escrito.

Organizó los equipos de trabajo de manera que dirigentes educacionales se mezclaran en unos y otros equipos, con la participación de un coordinador (dirigente educacional provincial) responsabilizado con el trabajo de los equipos en enlace con la colaboradora e investigadora de la tesis. Se desarrolló en el horario de los encuentros (tercer jueves, coincidiendo con la reunión de

secretarios) y local de trabajo (Salón de reuniones de la CTC). El Tema III de su tesis es la presentación de la metodología en su aspecto interventivo para la formación del dirigente educacional en su formación como líder transformacional a partir del empleo de métodos y estilos de dirección democrático –participativo (anexo 10 de su investigación).

La mejora en la calidad educativa se sustenta en el mantenimiento y sostenibilidad de la calidad y el control en los procesos, lo que lleva necesariamente a una mejor formación del recurso humano. Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos, con el macro objetivo organizacional buscando la formación de ventajas. La propuesta de M. Peña Velázquez (2020), estrategia de comunicación organizacional para escuelas de la educación primaria, parte de la visión y misión de la escuela primaria y especifica las funciones que debe cumplir (diagnóstico, desarrollo, evaluación, de capacitación y asesoría).

La Misión de la actividad de comunicación institucional consiste en dirigir, gestionar y controlar los procesos de comunicación institucional, con el fin de afianzar la cultura, identidad, el discurso y los valores en sus públicos internos y externos. Especifica las funciones de dirección de la estrategia relacionadas con las políticas de comunicación, diseña, ejecuta y actualiza las diferentes estrategias, campañas y planes de comunicación propios y para el intercambio con los medios masivos y sus representantes y las acciones públicas en que participa; propone el Modelo de Imagen que más convenga a la entidad, asesora a los directivos en materia de comunicación; concibe, demanda y ejecuta acciones de capacitación, y su presupuesto, para las estructuras de la Entidad; elabora la propuesta del presupuesto para las acciones de de la Entidad y controla su ejecución; participa en el diseño, implementación y actualización del Plan para situaciones excepcionales que atraviese la institución, el territorio o el país, como es el caso de la Covid-19, situaciones de desastre, etc. Presenta un plan anual para dirigir la estrategia de comunicación en un curso escolar.

El liderazgo pedagógico que han de asumir los directivos y/o estructura de dirección para la mejora de los centros educativos requiere de la competencia de gestión, que conlleva a una claridad en la toma de decisiones y coherencia, mediante los cuales adoptarán las acciones más valiosas, que conduzcan a la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos.

El liderazgo se asocia a un proceso social de construir consensos en torno al proyecto educativo institucional que diseñe cada institución y de poner los medios para que se lleven a cabo eficientemente. En un contexto de relaciones sociales como es la escuela, Leithwood (2009) define el liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela. Cabe entonces aclarar que el liderazgo es el resultado de un proceso en que se ha construido un sentido de comunidad, con misiones y propósitos compartidos, lo que supone la implicación, la iniciativa y

la cooperación del personal, principios que hoy sustentan los cambios del tercer perfeccionamiento educacional.

La pregunta entonces es, ¿cuántas investigaciones han liderado los docentes matriculados en la primera edición de la Maestría en Dirección educacional acerca de este tema en particular?, ¿Qué implica esto para el desarrollo profesional de los directivos y de su institución en particular?

En la literatura sistematizada se identifican cuatro categorías que engloban prácticas que favorecer la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo. Para lograr este propósito, se requiere entonces transformar hacia el interior de la institución, gestionar con más eficiencia los procesos. Las investigaciones de los maestrantes Salvia (2020) y Turrueles (2021) profundizan en estos aspectos, dejan claro estrategias, metodologías que permiten establecer direcciones; rediseñar la organización de los niveles educativos en pos del desarrollo de los miembros de la institución.

Se presenta el sistema de actividades para perfeccionar la gestión de los procesos especializados en el nivel provincial de educación de Las Tunas (Turrueles, 2021). La misma se concibió dentro del proceso continuo y sistemático que se desarrolla como parte del sistema de trabajo de la estructura en este nivel directivo, en tres etapas. La etapa 2 del sistema de trabajo de la Dirección Provincial de Educación Las Tunas ejemplifica el desarrollo de la capacidad de dirección. Las actividades propuestas en ella responden a las dimensiones (cognoscitiva, técnico-instrumental e interpersonal-axiológica) que da respuesta a los pilares básicos declarados para la educación de manera general: el conocer, el hacer, el ser y el convivir.

La investigadora presenta los principales aspectos organizativos y de dirección que aseguran el desarrollo de la preparación de los asesores (asesoría) en la segunda etapa del sistema de trabajo. 1. Realizar reunión inicial para diagnosticar el nivel de preparación de los jefes de departamento en relación con la gestión de los procesos especializados. 2. Ejecutar visitas a los departamentos y desarrollar la preparación de los asesores para perfeccionar la gestión de los procesos especializados. 3. Realizar una reunión final que contemple el análisis de la asesoría realizada y sus resultados concretos en la gestión de los procesos especializados.

La actividad escogida pertenece al paso 2 del sistema de actividades y se ejecutó en el período septiembre-abril. Actividad # 5. Título: ¿Cómo y qué diagnosticar en el nivel provincial de manera que permita una adecuada gestión del proceso especializado?

A tales efectos propuso como objetivo: socializar las características fundamentales del diagnóstico y caracterización integral, los indicadores que se corresponden con el nivel de dirección al que pertenecen, así como los procedimientos para su ejecución y actualización. Como forma de organización desplegó un taller metodológico con la orientación previa de pasos para su concreción (estudio de bibliografías que hacen referencia al tema, la consulta de

la RM111/2017 (Ministerio de Educación, 2017) entre otros documentos relacionados con el Tercer Perfeccionamiento Educacional. Remitimos a los lectores a las consultas del anexo XVII (Turruelles, 2021) que evidencia las actividades propuestas.

Para cimentar lo anterior, la dirección escolar necesita de una formación inicial y permanente que alimente y retroalimente continuamente los nuevos retos y otorgue nuevas habilidades a los directivos escolares. Todo ello bajo la convicción de ofrecer la máxima calidad, lo cual implica una evaluación y autoevaluación continua, interés por la innovación, por mejorar resultados, reconociendo méritos y esfuerzos y midiendo el grado de satisfacción de todos los grupos de interés. La formación tiene lugar, no solo en las entidades educativas, sino también en la familia y en las organizaciones sociales, con lo cual centran la atención en una cuestión medular de ese proceso dirigido, la necesidad de involucrar a todos los actores sociales comprometidos en la formación de los ciudadanos y ciudadanas.

Siguiendo esta línea, la tesis de Salvia (2020) apuesta por un sistema de acciones para desarrollar la competencia gestión de información en directivos de centros educacionales. Esta experiencia desde el puesto de trabajo se estructura a partir de: título, objetivo, métodos utilizados, contenidos abordados, forma de organización, evaluación de la acción, sugerencias metodológicas y bibliografía. A continuación, se ejemplifica la acción 3.

Título: Confeccionar el Control Permanente de Matrícula (CPM) “base de datos”, para el control de la matrícula del centro.

Objetivo: Demostrar el modo de llenado correcto del Control Permanente de Matrícula (CPM) “base de datos”, emitida por el Ministerio de Educación, así como extraer información de la misma.

Propone como método la demostración. Los contenidos abordados se relacionan con la documentación que maneja la secretaria docente de cualquier institución educativa:

Los principales modelos y formularios que se emplean en la gestión de información estadística. Documentos específicos asociados a la responsabilidad de los directivos de centros educacionales del Ministerio de Educación en Cuba.

- Modelo 1A.
- Control Permanente de Matrícula (CPM) base de datos.
- Registro de matrícula y graduados del centro.
- Listados por grados y grupos.
- Registros de asistencia y evaluación.
- Controles de altas y bajas del centro.
- Modelo CI-110-02, Boleta de Movimiento de Alumno.

Sugiere un sistema de preguntas y una revisión de la bibliografía.

Concluyendo, las competencias directivas asociadas a este tipo de gestión son aquellas que implican unos conocimientos, habilidades, actitudes y conductas integrados entre sí, que incluye capacidades formales e informales, está unida indisolublemente al desarrollo, al aprendizaje continuo y la experiencia, constituyendo un potencial de actuación vinculado a la capacidad de movilización, son un tipo de competencias profesionales que permiten solucionar los problemas propios del proceso pedagógico en el marco de la comunidad educativa escolar.

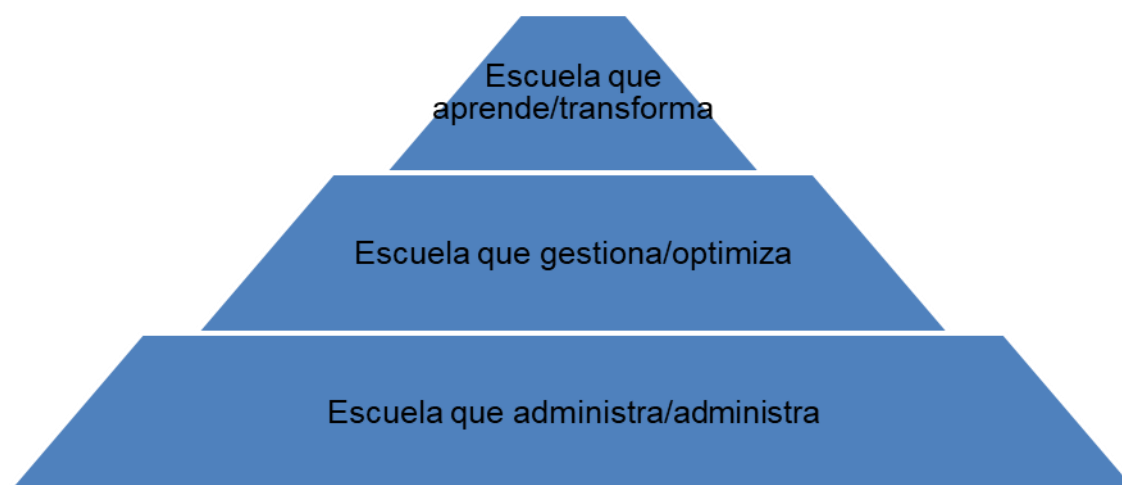
Transformar la gestión para mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones pues se trata de un proceso de cambio que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores de cada institución educativa; conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar los resultados en objetivos, procesos e indicadores de las áreas claves del proceso de dirección que dirigen.

Cruzata y Rodríguez (2016), al citar a Aguerrondo (1990), consideran que la gestión en el campo educativo adopta diferentes denominaciones, casi siempre relacionadas con los niveles donde se materialice, así se puede encontrar en la literatura científica referencia a gestión institucional, gestión escolar, gestión pedagógica o gestión educativa. Una gestión que busque al sujeto (Casassus, 2002). Las investigaciones especificadas denotan que la gestión curricular es la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto institucional o de grupo.

El siguiente esquema (Figura 2) resume el cambio transformacional que hoy se operan en las instituciones cubanas, visto desde la pirámide del saber ser, definido por el proyecto de competencias en la construcción de la pirámide de saberes.

Figura 2

Niveles de desarrollo de una escuela



En el último punto de este grupo de competencias se encuentra el trabajo en equipo, indispensable en el terreno laboral, lo que conlleva la participación en equipos de trabajo, basado en relaciones respetuosas, el fomento de la resolución conjunta e interdisciplinaria de problemas y asumir la responsabilidad de los actos; estas habilidades conjugan otras competencias como el entendimiento interpersonal, el razonamiento crítico, el pensamiento creativo, la comunicación y el manejo de información. La tesis del maestrante Expósito (2021) profundiza en esta última temática.

Por su novedad se escoge la página web para favorecer la gestión de la información del sistema de trabajo de la estructura de dirección en Las Tunas en el presente año (Expósito, 2021). La manera en que se socializa la información y la rapidez con que cambia la misma es tan vertiginosa que se hace necesario modificar la misma y adaptarla a un nuevo contexto u otras exigencias. El diseño de la página web responde a esta problemática. Para facilitar el acceso se configuró el servidor de nombres de dominios DNS de la organización, vinculando el nombre stdpe.lt.rimed.cu con la dirección IP 10.22.10.26, que se encuentra en un hosting en los servidores del NODO de la Dirección Provincial de Educación en Las Tunas. De esta forma, para acceder a la página del Sistema de Trabajo se hace a través del siguiente url: <http://stdpe.lt.rimed.cu>

Una vez dentro de la página Web se navega en ella en función de las necesidades de los usuarios. Esta permite autenticarse en el sistema, así como crear nuevas tareas que hayan sido encomendadas. De tal manera se pueden incluir todas las tareas, incluso aquellas que no estaban inicialmente planificadas, lo que contribuye a una mayor organización del plan de trabajo individual en tiempo real, con las modificaciones que la dinámica impone. La sección relacionada con la planificación anual y mensual permite crear nuevos planes anuales o mensuales, de manera que sea personalizado al usuario. Se cuenta con los botones correspondientes.

Desde esta perspectiva se desprende un cambio importante en el papel del docente, según demandan las formas de trabajo del actual perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. En esta nueva mirada, ejercerá como administrador de medios, entendiendo que estos constituyen un aporte muy significativo al cambio o innovación de la educación al generar nuevas posibilidades de expresión y participación. D. González Rosa (2021), Roselló (2020), Pérez (2020), Y. González Peña (2020), Alvarez (2021), encaminaron sus investigaciones a solucionar las insuficiencias en el proceso de organización escolar del seminternado desde la actividad de dirección de sus principales directivos. Proponen un programa de superación para potenciar el desarrollo de la competencia innovativa en los directores de escuela, así como una estrategia pedagógica basada en el proceso de dirección de grupal y la comunicación.

Las investigaciones de Roselló (2020) y Alvarez (2021) y D. González Rosa (2021) apuestan por la formación laboral en Escuelas pedagógicas, y fomentar el sentimiento de pertenencia en las Direcciones Municipales de Educación, y a

la superación del directivo de la escuela primaria para la realización del diagnóstico escolar.

Roselló (2020) presenta una investigación desde una mirada nueva teniendo en cuenta el encargo social que a este tipo de instituciones educativas le es encomendado. En el resumen de su memoria escrita se constata que su trabajo surge de la necesidad de favorecer la superación de los directivos en la dirección del sistema de formación laboral en las escuelas pedagógicas, al constituir la vía por excelencia para garantizar la vinculación de la teoría con la práctica y la preparación integral de los futuros educadores, así como para elevar la motivación de los estudiantes por su profesión. Se sintetiza brevemente la evolución histórica del proceso de superación de los directivos educacionales y su incidencia en las escuelas pedagógicas, los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y un necesario acercamiento a la dirección, dirección educacional y su relación dialéctica con la superación. Entretanto, la identidad es asumida por Alvarez (2021) y desde una perspectiva novedosa lo contextualiza al plano laboral. Así, presenta la elaboración de un sistema de actividades dirigidas a fortalecer la identidad laboral a partir del proceso de dirección en las instituciones educativas del municipio Manatí.

En la actualidad los perfiles de competencias desarrollados en otras investigaciones, están siendo utilizados con diferentes objetivos, en el caso de la Dirección Provincial de Educación, explorando nuevas formas de evaluación para perfeccionar el desarrollo profesional de los directivos. La formación por competencias en estos directivos se caracterizó por la movilización de los saberes, la gestión de la información y la combinación de criterios y valores que promueven una respuesta a problemas y situaciones en las distintas áreas del conocimiento.

CONCLUSIONES

Impregnar a las instituciones educativas con recursos humanos, dotados con los conocimientos, aptitudes, actitudes, es decir, las competencias profesionales, constituye una necesidad cada vez más urgente, en aras de promover la participación protagónica de docentes, estudiantes, familia y demás agentes educativos en el proyecto social que aspira la sociedad cubana. Estos cambios requieren, ante todo, de un cambio de mentalidad sobre el papel y funcionamiento de las instituciones, sobre la labor de los directivos y la estructura de dirección y fomentar una cultura del cambio y mejoramiento continuo de los métodos y condiciones de trabajo en las instituciones educativas.

La propuesta de sugerencias metodológicas elaboradas favorece el proceso de dirección del trabajo metodológico a partir de considerar las necesidades, fortalezas, debilidades y potencialidades concretas presentes en los indicadores evaluados, en el contexto de los cambios y transformaciones que se producen actualmente en las instituciones educativas cubanas.

El Sistema de recomendaciones implementado en la DPE, evidencia un avance en las competencias logradas en los propios maestrantes involucrados en la gestión educativa, concretado en la propia investigación realizada por estos, de manera que la competencia más lograda y que más avanzó en ellos fue la competencia investigativa.

REFERENCIAS

- Alvarez, E.V. (2021). Sistema de actividades para fortalecer la identidad laboral en la dirección de los recursos humanos. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75).
- Cruzata, A. y Rodríguez, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1).
- Cutiño, Y. (2020). Sistema de talleres para mejorar el liderazgo en directores de secundaria básica. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Expósito, P.J. (2021). Página web para favorecer la gestión de la información del sistema de trabajo de la estructura de dirección en Las Tunas. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Expósito, P. J. y Gamboa, M. E. (2021). Página web para gestionar información del sistema de trabajo de dirección educacional en Las Tunas. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(2), 210-234.
- Gamboa, M.E. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2).
- Gamboa, M.E. (2019). Libro Excel EsComDE como recurso para medir la Competencia de Dirección en Educación. *Boletín Redipe*, 8(3), 149-184.
- Gamboa, M.E. (2021a). *Escalas de Medición Estadística. Ejemplos validados para la investigación educativa*. OmniScriptum Publishing Group, Republic of Moldova Europe: Editorial Académica Española.
- Gamboa, M.E. (2021b). *Manual de usuario EsComDE. Libro Excel para aplicar la Escala de la Competencia de Dirección en Educación*. OmniScriptum Publishing Group, Republic of Moldova Europe: Editorial Académica Española.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2018). Caracterización de la competencia de dirección educacional para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. En E. Santiesteban (Ed.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (2), (pp. 5738-5748). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(3).
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2020). Medición de la Competencia de Dirección en Educación. El ejemplo de Las Tunas. *Mundo Fesc*, 10(s1), 145-155.

- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(3).
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2017). Diseño de una escala para medir la competencia de dirección en Educación. En E. Santiesteban y J. C. Arboleda (Eds.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (1), (pp. 542-552). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun-Redipe.
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2019). *Recursos para investigar sobre Competencia de Dirección en Educación. Ejemplos de buenas prácticas en su aplicación*. OmniScriptum Publishing Group, Mauritius: Editorial Académica Española.
- Garcés, Y. (2020). El trabajo grupal como vía para mejorar la comunicación en el proceso de dirección educacional. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- González Peña, Y. (2020). Sistema de actividades de superación para el desarrollo de la competencia innovativa en directores de escuela. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- González Rosa, D. (2021). Talleres de superación para los directivos de la educación primaria, dirigidos a la realización del diagnóstico escolar. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*, Santiago: Fundación Chile/Fundación CAP.
- Mateo, J.O. (2021). Sistema de actividades para fortalecer la ética de los cuadros de la Educación Primaria en Las Tunas. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Merino, A. (2021). Estrategia de comunicación institucional para perfeccionar el proceso de dirección en la Dirección Municipal de Educación Las Tunas. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Ministerio de Educación. (2017). *Resolución ministerial 111/2017*.
<https://psicopedagogo.cubava.cu/2019/01/21/procedimiento-para-el-diseno-ejecucion-y-control-del-trabajo-preventivo/>
- Misgüel, R.R. (2020). Estrategia de dirección para el desarrollo de la competencia comunicativa en los directivos de preuniversitario. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y Cuba, J.L. (2018). Procedimiento científico para caracterizar el nivel de desarrollo de la competencia de dirección en educación. En E. Santiesteban (Ed.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (2), (pp. 5210-5221). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y González, M. (2019). *Competencia de dirección en educación. Aproximación teórica y realidad*. OmniScriptum Publishing Group, Moldova: Editorial Académica Española.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y Miguel, J. (2018). Competencia de dirección en educación. Algunas consideraciones teóricas generales en los umbrales del siglo XXI. En N. Piñeda (Presidencia), *Cursos*. Curso llevado a cabo en el Evento provincial del Congreso Internacional Pedagogía 2019, Las Tunas, Cuba.

- Parra, J.F., Gamboa, M.E., Miguel, J., Santiesteban, Y. y González, M. (2019). *La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI*. Grupo Editorial de la Universidad de Las Tunas, Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
- Peña Torres, M. (2021). Estrategia de dirección para perfeccionar la organización escolar en el seminternado Camilo Cienfuegos. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Peña Velázquez, M. (2020). Estrategia de comunicación organizacional para escuelas de la educación primaria. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Pérez, R.L. (2020). Estrategia para la superación de los directivos del Ipvce Luis Urquiza Jorge en competencia de dirección en educación. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Pérez, R.L., Barly, L. y Gamboa, M.E. (2021). Estrategia para la formación de la Competencia de Dirección en Educación en Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Exactas. *Didasc@lia: Didáctica Y Educación*, 12(1), 269-284.
- Pérez, R.L., Gamboa, M.E. y Barly, L. (2020). Competencia de Dirección en Educación en el Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas de Las Tunas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(1), 104-125.
- Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación (PICDE). (2017). Procedimiento científico para el diagnóstico del nivel de desarrollo de la Competencia de Dirección en Educación. https://drive.google.com/open?id=1fkKvxSfm13HQVYx6DIZh8sha7z-p_f6o
- Reynosa, M. y Gamboa, M. E. (2021). Innovar para mejorar la competencia de dirección en la educación tunera. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(4), 238-252.
- Reynosa, M., Miguel, J., Parra, J.F. y Gamboa, M.E. (2019). Sistema de recomendaciones metodológicas para el tratamiento a la Competencia de Dirección en Educación en el ejercicio pedagógico tunero. <http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/3888>
- Reynosa, M., Quintero, Y. y Gamboa, M.E. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como Competencia de Dirección en Educación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 12(3), 204-228.
- Rivero, Y. (2021). Sistema de actividades para la formación de los estilos de dirección en los directivos de secundaria básica. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Roselló, C.E. (2020). Estrategia de superación a los directivos en la dirección del sistema de formación laboral en las escuelas pedagógicas. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Salvia, L. (2020). Sistema de acciones para desarrollar la competencia gestión de información en directivos de centros educacionales. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.

- Santana, J.L. (2020). Estrategia de superación para la formación de la reserva especial pedagógica en su tránsito al cargo de director de centros docentes. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Turrueles, M. (2021). Sistema de actividades para perfeccionar la gestión de los procesos especializados en Las Tunas. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Velazco, A. (2020). Estrategia de capacitación para favorecer el trabajo en equipo en los directivos de las escuelas pedagógicas. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Velázquez, C.M. (2020). Estrategia dirigida a la formación de la pre reserva especial pedagógica. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.
- Zayas, D.M. (2020). Metodología para la formación del líder transformacional en el proceso de dirección educacional. Tesis de Maestría. Universidad de Las Tunas.