

## **ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN EN INSTITUTOS PREUNIVERSITARIOS VOCACIONALES DE CIENCIAS EXACTAS**

ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

AUTORES: Ricardo Luis Pérez Montejo<sup>1</sup>

Lien Barly Rodríguez<sup>2</sup>

Michel Enrique Gamboa Graus<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [ricardo@lh.rimed.cu](mailto:ricardo@lh.rimed.cu)

Fecha de recepción: 15-03-2021

Fecha de aceptación: 31-03-2021

### RESUMEN

La dirección escolar es un pilar básico en el organigrama del centro educativo y esta a su vez revela la importancia de la labor realizada por los principales directivos en la buena marcha de la institución e incluso su repercusión en los resultados escolares obtenidos. Por tanto, este proceso debe asumir la responsabilidad de una organización compleja, capaz de aprender, satisfacer expectativas y demandas de la sociedad, con el objetivo de garantizar la mejora continua y prestar un servicio educativo de calidad. El estudio del comportamiento de la competencia de dirección de manera particular en los principales directivos, evidenció la existencia de diferentes limitaciones en el funcionamiento del proceso de dirección, originadas por la falta de correspondencia entre las lógicas directiva y pedagógica inherente al mismo. El análisis realizado se adentra en la búsqueda de la competencia de la dirección escolar vinculadas a capacidad y actividad. La competencia se hace necesaria para dar solución a las actuaciones concretas y demandas reales de la función directiva actual. Estas no se observan directamente, pues se manifiestan analizando diferentes tareas de la dirección escolar. El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación Competencias de Dirección en Educación y su intención está dirigida a proponer una estrategia para la formación de las competencias de dirección en educación para los directivos del Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas Luis Urquiza Jorge.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Educación, especialidad Matemática-Computación. Director del Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas “Vladimir Ilich Lenin” de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Licenciada en Educación, especialidad Eléctrica. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular del Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [lienbr@ult.edu.cu](mailto:lienbr@ult.edu.cu)

<sup>3</sup> Licenciado en Educación, especialidades Matemática-Computación y Lenguas Extranjeras (Inglés). Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular del Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [michelgamboagraus@gmail.com](mailto:michelgamboagraus@gmail.com)

## PALABRAS CLAVE

Educación; Competencias; dirección.

## **STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCE IN EXACT SCIENCES VOCATIONAL COLLEGES**

### ABSTRACT

The school management is a basic pillar in the organization chart of the educational center and this in turn reveals the importance of the work carried out by the main managers in the smooth running of the institution and even its impact on the school results obtained. Therefore, this process must assume the responsibility of a complex organization, capable of learning, meeting expectations and demands of society, with the aim of ensuring continuous improvement and providing a quality educational service. The study of the behavior of the management competence in a particular way in the main managers, evidenced the existence of different limitations in the functioning of the management process, originated by the lack of correspondence between the managerial and pedagogical logics inherent to it. The analysis carried out goes into the search for the competence of school management linked to capacity and activity. Competence is necessary to provide a solution to the concrete actions and real demands of the current management function. These are not directly observed, as they are manifested by analyzing different school management tasks. The present work is part of the research project Competences of Management in Education and its intention is aimed at proposing a strategy for the formation of management competence in education for the administrators in exact sciences vocational colleges.

### KEYWORDS

Education; competencies; administration.

### INTRODUCCIÓN

Este artículo busca contribuir a resolver las insuficiencias que presentan los directivos de los Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Exactas (IPVCE) en la dirección del proceso pedagógico que implementan. Esto justifica la elaboración de una estrategia de superación, en función del desarrollo de su competencia de dirección en Educación. La principal idea que se defiende es que, si se diseña una estrategia de superación para los directivos de los IPVCE, que contribuya a la socialización y procesamiento de la información en el proceso de dirección desde la correspondencia entre las lógicas directiva y pedagógica, se favorecerá el desarrollo de su competencia de dirección en Educación.

Parra, Gamboa y Miguel (2018), Parra, Gamboa y González (2019), Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González (2019), Gamboa (2019a, b, c),

Gamboa y Parra (2019), Pérez, Gamboa y Barly (2020) destacan entre los autores que han sistematizado la categoría competencia para el trabajo en los procesos educativos. 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.

La definición de estrategia se ha utilizado en actividades donde se desarrolla labor de dirección. Se supone que la estrategia produce cambios importantes en la dirección de cualquier proceso, incluyendo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este, como proceso complejo, toma en cuenta las decisiones, las formulaciones, los recursos humanos, los tecnológicos, la información, el control, entre otros aspectos. (Céspedes, 2008)

Se concibe también la estrategia como la síntesis del pensamiento organizacional destinado a alcanzar los objetivos, enfrentar el cambio y sus efectos (Cubillos, 1991). En este sentido, como sistema dialéctico de actividades y comunicaciones se ejecuta de manera gradual para su desarrollo sistemático y el resultado del proceso. De manera general, la estrategia para la superación en competencias de dirección en los directivos de los IPVCE está dirigida a perfeccionar la competencia de dirección en Educación en los directivos, a través de un sistema de talleres didácticos desarrollados.

## DESARROLLO

### *Metodología*

En esta investigación se utilizaron los recursos estadísticos para investigar la competencia de dirección en Educación que se han desarrollado en el territorio. Entre ellos destacan la escala y el software presentados por Gamboa (2018), Parra, Gamboa y Cuba (2018), Gamboa (2019a, b, c), Gamboa y Parra (2017), Gamboa y Parra (2019). Esto permitió obtener datos necesarios para contar con una caracterización actualizada de la competencia de dirección educacional para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo del IPVCE Luis Urquiza Jorge, que puede consultarse en Gamboa, Castillo y Parra (2019), así como Pérez, Gamboa y Barly (2020). La estrategia se implementó durante el curso escolar 2019-2020. Esta se incorporó al sistema de trabajo de la institución para un monitoreo permanente con la totalidad de los instrumentos de evaluación. La validación se hizo a través de un experimento pedagógico formativo.

### *Resultados*

Las características de la estrategia para la superación en competencias de dirección en los directivos de los IPVCE más importantes son:

- Su organización se fundamenta en la definición de competencias de dirección en educación (Gamboa y Parra, 2019).

- Viable y de continuidad en el tiempo
- Flexible, al permitir su adecuación a las diferentes condiciones del contexto
- Desarrolladora, al favorecer la independencia y desarrollo de la personalidad
- Compleja, al disminuir la simplicidad y el positivismo cultural, al asumir la teoría general de sistema para organizar sus relaciones internas y con el contexto.

El objetivo general de la estrategia es formar competencias de dirección en los directivos de los IPVCE. Este objetivo se implementa a través de:

- El diagnóstico de las potencialidades y necesidades de los directivos.
- El proceso de apropiación del aparato conceptual de las competencias de dirección en educación.
- La evaluación parcial de las habilidades de dirección de los directivos.
- La viabilidad y factibilidad de la estrategia al tener en cuenta el resultado final de las evaluaciones de los procesos, los docentes y estudiantes.

La estructura organizativa de la estrategia para la formación de competencias de dirección en los directivos de los IPVCE está dada por la relación de los objetivos de cuatro tipos diferentes de sistemas de talleres y tareas docentes.

Tipos de talleres:

1. Sistemas de talleres explicativos: orientado, a explicar la situación del desarrollo de las competencias de dirección de los directivos en correspondencia con el objetivo planteado. Se desarrollan el análisis y diagnóstico situacional que respaldan la estrategia, así como la explicación de los problemas identificados, a fin de intercambiar criterios sobre aspectos relacionados y sus posibles soluciones.
2. Sistemas de talleres normativos: guían la estrategia en la síntesis del sistema en consonancia con la dirección por objetivos del nivel educativo preuniversitario definido por el MINED.
3. Sistemas de talleres de destrezas: contemplan las acciones intencionales encaminadas a crear condiciones favorables para conseguir el objetivo de la estrategia. También es necesario modelar las limitaciones presentes de forma emergente, así como analizar y decidir alternativas.
4. Sistemas de talleres operacionales: se caracterizan por llevar a cabo acciones de viabilidad y factibilidad indispensables, que revelen la direccionalidad de la estrategia. En estos talleres se sintetizan la intervención de la estrategia y su viabilidad.

El sistema de talleres se relaciona con cuatro sistemas de tareas, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Relación del sistema de talleres con cuatro sistemas de tareas

Relación entre los objetivos del sistema de talleres y tareas docentes				
Medios para desarrollar esta relación.	Objetivos específicos del sistemas de tareas			
	<table border="1"> <tr> <td>Precisar la relación del Conocimiento y el desarrollo de competencias de dirección en educación.</td> <td>Definir la relación de la problemática de la dirección por objetivos y el desarrollo de competencias de dirección.</td> <td>Precisar la relación entre el desarrollo de competencias de dirección y el proceso de superación de los directivos.</td> <td>Definir la relación de la dirección por objetivos y la problemática del desarrollo de competencias de dirección</td> </tr> </table>	Precisar la relación del Conocimiento y el desarrollo de competencias de dirección en educación.	Definir la relación de la problemática de la dirección por objetivos y el desarrollo de competencias de dirección.	Precisar la relación entre el desarrollo de competencias de dirección y el proceso de superación de los directivos.
Precisar la relación del Conocimiento y el desarrollo de competencias de dirección en educación.	Definir la relación de la problemática de la dirección por objetivos y el desarrollo de competencias de dirección.	Precisar la relación entre el desarrollo de competencias de dirección y el proceso de superación de los directivos.	Definir la relación de la dirección por objetivos y la problemática del desarrollo de competencias de dirección	
Objetivos del sistema de Talleres	Explicativos	1. Evaluar el grado de preparación de los directivos en los aspectos fundamentales del proceso de dirección por objetivos. 2. Analizar la necesidad de optimizar el proceso de formación de competencias de dirección como una forma de desarrollar el proceder profesional.		
	Normativos	1. Analizar los documentos del MINED que norman el proceso de dirección por objetivos de los IPVCE. 2. Modelar el sistema de relaciones del proceso de dirección por objetivos conforme a las necesidades de los directivos de los IPVCE.		
	Destrezas	1. Definir acciones intencionales para el proceso de dirección por objetivos conforme a lo normado por el MINED para los IPVCE. 2. Valorar en los directivos el desarrollo de competencias de dirección. 3. Verificar el grado de aprehensión de las competencias de dirección en los directivos. 4. Identificar elementos que puedan debilitar el proceso de dirección por objetivos y sus posibles soluciones.		

	Operacionales	1. Evaluar de forma práctica a los directivos en función de las peculiaridades de los IPVCE. 2. Evaluar el conocimiento y del proceder profesional de los directivos relacionado con las competencias de dirección en relación a las peculiaridades de los IPVCE. 3. Analizar la validez del nivel de efectividad de la estrategia.
--	---------------	---

*Orientaciones para la implementación de la estrategia para la superación en competencias de dirección en los directivos de los IPVCE*

Se reconoce en la implementación de la estrategia para la formación de competencias de dirección en los directivos de los IPVCE, como elemento importante, su característica sistémica estructural. La estructura de las formas de organización de la estrategia está dada por el siguiente sistema de talleres:

*Talleres Explicativos*

1. Objetivos:

- Evaluar el grado de preparación de los directivos en los aspectos fundamentales del proceso de dirección por objetivos.
- 2. Analizar la necesidad de optimizar el proceso de formación de competencias de dirección como una forma de desarrollar el proceder profesional.

2. Contenido del taller:

- Características fundamentales del proceso de dirección por objetivos y su relación con el desarrollo de las competencias de dirección.
- Necesidad social de desarrollar la dirección por objetivos para perfeccionar el proceso de desarrollo de competencias de dirección de los directivos y el proceder profesional.

3. Tareas para su implementación:

- Iniciar el taller con la presentación de todos los directivos, se emplea para esto un ejercicio de participación grupal para una mayor familiarización y cumplimiento de los objetivos del proceso.
- Aplicar las pruebas diagnósticas para explorar el conocimiento y el proceder profesional de los directivos en las competencias de dirección en la dirección por objetivos.
- Evaluar las pruebas diagnósticas para explorar el conocimiento y el proceder profesional de los directivos en relación con las competencias de dirección en la dirección por objetivos.

- Representar la relación entre la teoría de las competencias de dirección en educación y el proceso actual de desarrollo de estas en la dirección por objetivos propuesta por la Dirección Provincial de Educación (DPE) y el Ministerio de Educación (MINED), para cumplir con los pasos organizacionales y estratégicos establecidos al respecto.
- Realizar una revisión documental de los problemas prioritarios de la DPE y el MINED relacionados con la dirección por objetivos en el contexto seleccionado, incluir los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución e interpretarlos a través de una exhaustiva búsqueda bibliográfica sobre el tema.
- Revelar las insuficiencias del desarrollo de las competencias de dirección y su repercusión en el proceso de dirección por objetivos.
- Aclarar el objetivo general de los cuatro talleres concebidos, con especial énfasis en lo motivacional, el diagnóstico y en la subjetividad individual.
- Analizar mediante la discusión grupal las expectativas de los directivos respecto al proceso de formación de las competencias de dirección.

4. Recursos: investigador y directivos

5. Método predominante: explicativo-ilustrativo

6. Evaluación del taller: la evaluación depende de los resultados del cuestionario y guía de observación.

7. Orientación del próximo sistema de talleres: reflexionar sobre la necesidad de perfeccionar el desarrollo de habilidades de dirección para la dirección por objetivo.

### *Talleres Normativos*

1. Objetivos:

- Analizar los documentos del MINED que norman el proceso de dirección por objetivos de los IPVCE.
- Modelar el sistema de relaciones del proceso de dirección por objetivos conforme a las necesidades de los directivos de los IPVCE.

1 Contenido del taller:

- Análisis de los documentos siguientes: Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Metodologías para evaluar las guías de los objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Indicaciones para el tercer perfeccionamiento educativo para el nivel preuniversitario.
- Modelación del sistema de relaciones del proceso de dirección por objetivos conforme a las necesidades de los directivos de los IPVCE.



## 2 Tareas para su implementación:

- Realizar un estudio a profundidad de los siguientes documentos: Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Metodologías para evaluar las guías de los objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Indicaciones para el tercer perfeccionamiento educativo para el nivel preuniversitario.
- Sintetizar los principales elementos de cada objetivo, procesos sustantivos e indicadores de medidas.
- Hacer una valoración del estado de cada uno en el IPVCE.
- Determinar las principales insuficiencias por objetivos.
- Modelar el sistema de relaciones del proceso de dirección por objetivos en correspondencia con éstas insuficiencias en el IPVCE.
- Exponer el sistema relacional del proceso de dirección por objetivos a través de sus fundamentos teóricos.
- Explicar el sistema relacional del proceder profesional del directivo a través de fundamentos teóricos de las competencias de dirección.

4. Recursos: investigador y directivos.

5. Método predominante: trabajo independiente

6. Evaluación del taller: discutir de forma grupal los resultados. El aprobado en la discusión grupal en relación con las peculiaridades del desarrollo de competencias de dirección demostrado, se les proporcionan además las recomendaciones pertinentes para corregir las dificultades.

7. Orientación del próximo sistema de talleres: Fundamentar la importancia de las actividades prácticas como parte del tercer sistema de talleres.

### *Talleres de destrezas*

#### 1. Objetivos:

- Definir acciones intencionales para el proceso de dirección por objetivos conforme a lo normado por el MINED para los IPVCE.
- Valorar en los directivos el desarrollo de competencias de dirección.
- Verificar el grado de aprehensión de las competencias de dirección en los directivos.
- Identificar elementos que puedan debilitar el proceso de dirección por objetivos y sus posibles soluciones.

#### 2. Tareas didácticas para su implementación:



- Evaluar inicialmente el conocimiento sobre las competencias de dirección y la dirección por objetivos a través de un cuestionario.
  - Evaluar inicialmente el proceder profesional del directivo a través de una guía de observación en relación con las peculiaridades del nivel educativo preuniversitario.
  - Contextualizar el sistema de talleres acorde con las competencias de dirección en el proceso de superación de los directivos.
  - Analizar el progreso del proceso de formación de competencias de dirección acogido a la dirección por objetivos, mediante discusiones grupales entre el investigador y los directivos.
  - Identificar los posibles elementos debilitantes del proceso de formación de competencias de dirección según la dirección por objetivos.
  - Argumentar las posibles soluciones y alternativas de las debilidades del proceso de formación de habilidades profesionales conforme al proceso de dirección por objetivos.
3. Recursos: Investigador y directivos.
4. Método predominante: búsqueda parcial
5. Evaluación del taller: la evaluación de los directivos será parcial, relacionada con el grado de aprehensión de los contenidos relacionados con las competencias de dirección y la argumentación de las posibles soluciones en relación a las peculiaridades de este nivel educativo.
6. Orientación del próximo sistema de talleres: reflexionar en torno a la importancia de la evaluación en el cuarto sistema de talleres

#### *Talleres Operacionales*

1. Objetivos:
- Evaluar de forma práctica a los directivos en función de las peculiaridades de los IPVCE.
  - Evaluar el conocimiento y del proceder profesional de los directivos relacionado con las competencias de dirección en relación a las peculiaridades de los IPVCE.
  - Analizar la validez del nivel de efectividad de la estrategia.
2. Contenido del taller:
- Evaluación teórico-práctica de las habilidades de dirección conforme a la dirección por, en relación con las peculiaridades de los IPVCE.
3. Tareas para su implementación.

- Evaluar por segunda ocasión el cuestionario y la guía de observación en los directivos después de la aprehensión de las competencias de dirección con las particularidades de los IPVCE.
- Realizar un taller integrador final con los directivos para comunicarles los resultados del proceso de formación de competencias de dirección, con las recomendaciones pertinentes.

4. Recursos: investigador y directivos.

5. Método predominante: investigativo.

6. Evaluación del taller: evaluación final individual de los directivos.

### *Análisis de resultados*

Se introdujo la estrategia con un experimento pedagógico formativo y se hicieron mediciones sistemáticas para el monitoreo de las transformaciones. Por ejemplo, se presenta la aplicación de un taller normativo, que tuvo como objetivo analizar los documentos del MINED que norman el proceso de dirección por objetivos de los IPVCE. En este participaron 11 directivos del IPVCE “Luis Urquiza Jorge” y se utilizó el método trabajo independiente.

El Contenido que se desarrolló en taller fue el análisis de los documentos siguientes: Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Metodologías para evaluar las guías de los objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Indicaciones para el tercer perfeccionamiento educativo para el nivel preuniversitario.

En el desarrollo de las tareas para su implementación los directivos realizaron un estudio a profundidad de los siguientes documentos: Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Metodologías para evaluar las guías de los objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación durante el curso 2019 – 2020; Indicaciones para el tercer perfeccionamiento educativo para el nivel preuniversitario.

Se sintetizaron los principales elementos de cada objetivo, procesos sustantivos e indicadores de medidas, como la asistencia y puntualidad, las causas que provocan la pérdida de requisitos de permanencia de los estudiantes, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el porcentaje de controles a clases y la calidad de estas, los resultados alcanzados en los concursos de conocimientos en los diferentes niveles, la continuidad de estudio en la Educación Superior y la calidad del proceso de superación de docentes y directivos.

En la valoración del estado de cada uno en el IPVCE Luis Urquiza Jorge se determinó las principales insuficiencias. Por ejemplo, en la estabilidad del indicador asistencia, con énfasis en los estudiantes externos; las asignaturas

que más inciden en la pérdida del requisito de permanencia son la Física y la Química; en el uso de las TIC como herramienta indispensable en una clase desarrolladora; en el desarrollo del proceso de superación de docentes y directivos. Además, se definieron como potencialidades las referidas a: los resultados alcanzados en los concursos de conocimientos en los diferentes niveles y la continuidad de estudio en la Educación Superior.

Para evaluar el taller se desarrolló una discusión de forma grupal los resultados. El aprobado en la discusión grupal estuvo en relación con las peculiaridades del desarrollo de competencias de dirección demostrado, se les proporcionan además las recomendaciones pertinentes para corregir las dificultades, las que radicarón en lo fundamental en la autopreparación realizada para el taller y en la elaboración de las guías de los controles a clases.

Finalmente, se les orientó la preparación para el próximo taller en el que se trabajaron los siguientes elementos:

- Modelar el sistema de relaciones del proceso de dirección por objetivos en correspondencia con éstas insuficiencias en el IPVCE Luis Urquiza Jorge.
- Exponer el sistema relacional del proceso de dirección por objetivos a través de sus fundamentos teóricos.
- Explicar el sistema relacional del proceder profesional del directivo a través de fundamentos teóricos de las competencias de dirección.

Luego de la aplicación de la estrategia se volvió a aplicar el procedimiento científico que se utilizó para la recopilación y análisis de datos (Parra, Gamboa y Cuba, 2018) y se hizo la comparación con los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial. Esto permitió exponer el positivo avance desde un estado inicial a uno final más cercano al deseado. Al respecto, aunque la comunicación y la gestión de la información fueron los de más bajo nivel de competencia en el estado final, eran los de mayores dificultades al inicio. De tal forma, al transformarse influyeron el mejoramiento y consolidación del resto, que en su totalidad se movió a la máxima categoría, aunque con diferentes niveles demostrados (Figura 1).

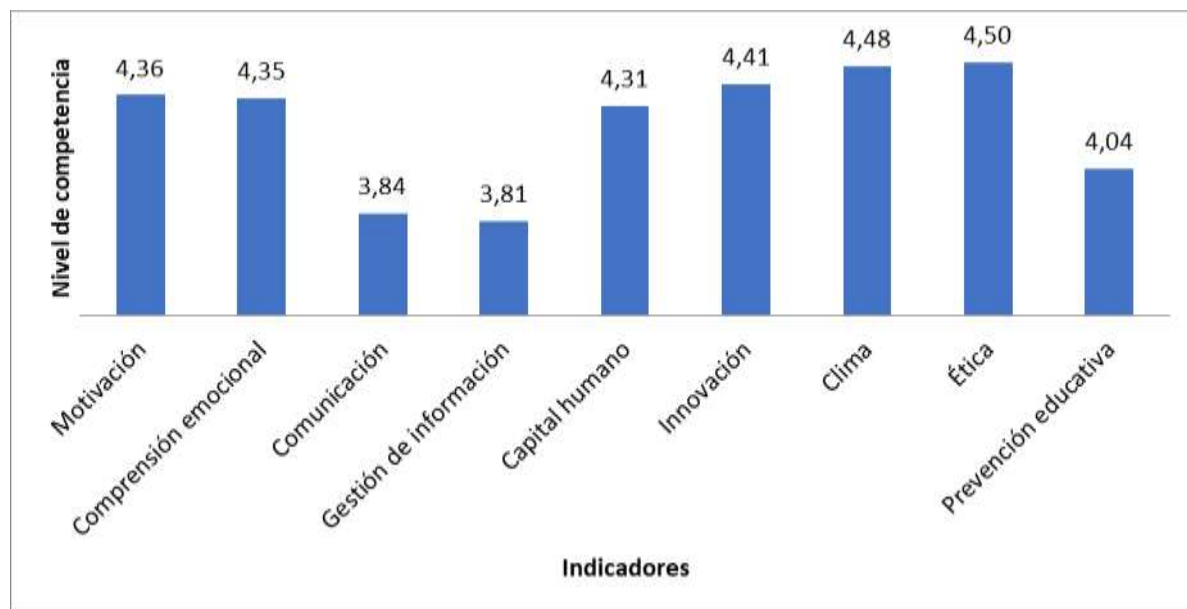


Figura 1: Comportamiento general del estado final de los directivos por indicadores

En la Figura 2 se muestra que se logró avanzar en las tres dimensiones, si bien la de competencias interpersonales fue la más beneficiada con la estrategia. Así se revelaron evidencias del incremento de la capacidad de expresar los propios sentimientos y emociones del modo más adecuado, aceptando los sentimientos de los demás y posibilitando la colaboración en objetivos comunes. Se pudo percibir una más adecuada regulación y autorregulación que permitieron dar un sentido y significado, intencionado y consciente al comportamiento dentro de la institución. Esto se pudo constatar en las manifestaciones de tendencias orientadoras de la personalidad de los directivos que permitieron movilizar conscientemente sus recursos personalológicos. No obstante, también hubo crecimiento significativo en las demás dimensiones.

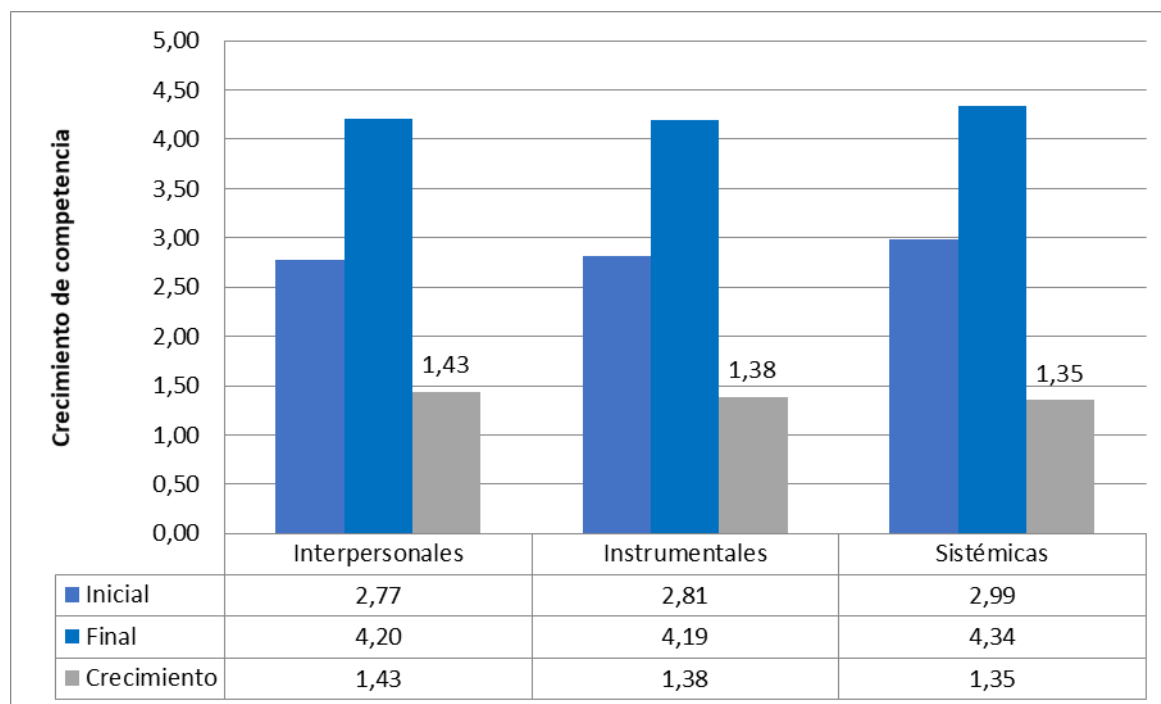


Figura 2: Crecimiento del comportamiento general de los directivos por dimensiones

En la Figura 3 se muestra que se logró avanzar en todos los indicadores, si bien los más beneficiados estuvieron focalizados en la comprensión emocional y la motivación de los directivos. Se pudo apreciar un significativo incremento en la capacidad de los directivos del IPVCE de reconocer el modo en que sus emociones favorecen o afectan sus acciones y su capacidad de utilizar los valores como guía en el proceso de toma de decisiones en la esfera laboral. Esto favoreció su disposición de combinar coherentemente el intelecto y las emociones. Estos aspectos fueron esenciales para las aspiraciones de la institución.

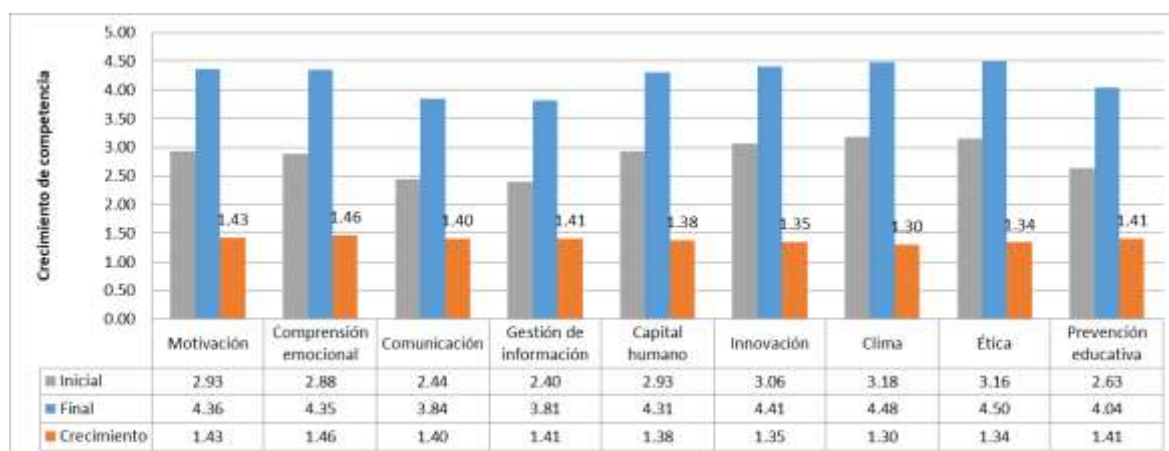


Figura 3: Comportamiento general de los directivos por indicadores

Igualmente, es de destacar el crecimiento significativo que se evidenció en procesos de comunicación y gestión de la información. Estos fueron indicadores

que se identificaron inicialmente como causas de los bajos niveles de competencia que presentaban los directivos del IPVCE al inicio de la investigación. En tal sentido, se evidenció que la actividad comunicacional se redireccionó hacia el interior mismo de la actividad de los directivos. Se constató que atendían directamente los problemas, en contexto, saliendo de las oficinas y en contacto directo con las personas. Se aprovecharon las oportunidades para potenciar la persuasión. Esto influyó en la voluntad de hacer y en las formas de hacerlo. Se suscitó la reflexión, al concebir la comunicación como génesis de un proceso educativo transformador.

En la Figura 4 se muestra que, de manera general, se logró avanzar en todos los sub-indicadores, si bien las relaciones empáticas y el autocontrol fueron los de mayor crecimiento. Se pudo percibir un mayor acercamiento afectivo, junto a la complementariedad de necesidades, y un mayor equilibrio personal y relacional.

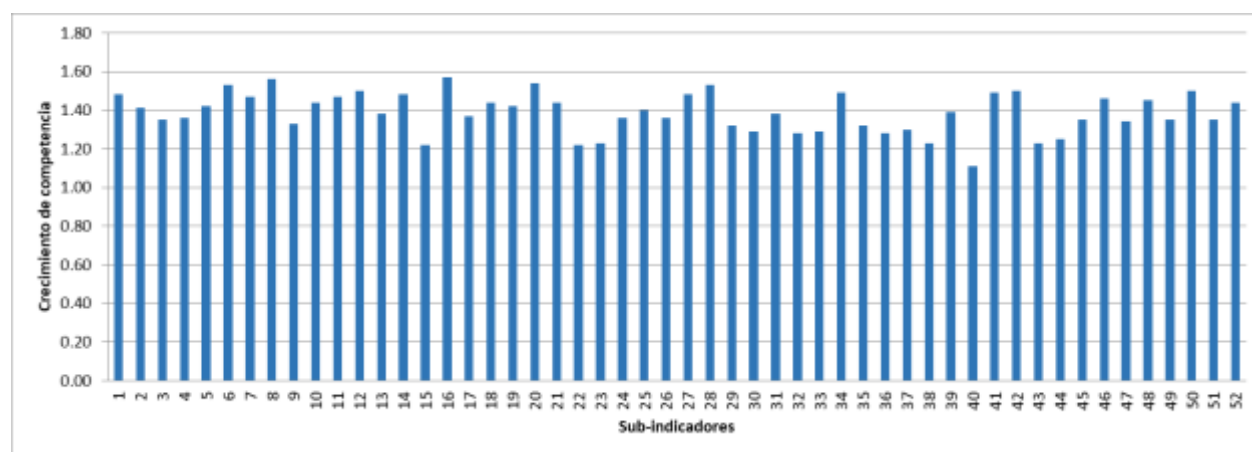


Figura 4: Crecimiento del comportamiento general de los directivos por sub-indicadores

Entre los indicadores que más se avanzó está el referido al manejo de las TICs. Esto reveló la efectividad de la estrategia para atender las causas identificadas. Fue significativo también el progreso en el sentido personal, que generó actitudes acordes a los roles asignados como directivos. También destaca el significativo crecimiento de creatividad en la solución a las problemáticas existentes. Se progresó en la autorregulación y, muy importante, en la satisfacción de necesidades. Asimismo, fue significativo el crecimiento en la conducta ética de los directivos, pues el comportamiento de los datos reveló un fomento del pensamiento crítico y reflexivo y el compromiso con la profesión. Además, las acciones de la estrategia contribuyeron significativamente al crecimiento de la profundidad, amplitud del estudio, rigor y ética en el manejo de las situaciones que se presentaron como parte de un más adecuado diagnóstico participativo individual y grupal, con un enfoque holístico. De forma general, se perfeccionó el proceso de superación de los directivos del IPVCE Luis Urquiza Jorge.

## CONCLUSIONES

La estrategia para la superación en competencias de dirección en los directivos de los IPVCE está estructurada por un sistema de talleres pedagógicos. Su organización se fundamenta en la definición de competencia de dirección en Educación Es viable y de continuidad en el tiempo, flexible, favorece la independencia y desarrollo de la personalidad, se asume la teoría general de sistema para organizar sus relaciones internas y con el contexto.

Se valoraron los resultados obtenidos acerca de la flexibilidad y aplicación de la estrategia de superación en competencias de dirección, a partir del método experimento pedagógico formativo. Esto permitió comparar los resultados iniciales del diagnóstico y la valoración de la aplicación de la estrategia.

La novedad de esta estrategia radica en la resignificación del proceso de superación de los directivos como vía para la formación de la competencia de dirección en Educación. Esta potencia la comunicación y gestión de la información en el proceso de dirección, desde la correspondencia entre las lógicas directivas y pedagógicas. La significación práctica está dada en que contribuye a elevar la calidad del proceso docente educativo y el aprendizaje de los estudiantes del IPVCE.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Céspedes, A. (2008). *Concepción Teórica de la gestión didáctica del proceso de sistematización de las habilidades profesionales en la formación multigrado en la Licenciatura en Educación Primaria*. Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.

Cubillos, O. J. (1991) *Seminario de planeación estratégica*. Comisión Federal de electricidad. México: Editorial Interlocutor.

Gamboa, M. E. (2018). Aplicación y tabulación de la escala para medir la competencia de dirección en Educación. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/3862>

Gamboa, M. E. (2019a). El uso de la Estadística en las tesis de Maestría en Dirección Educacional. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/3910>

Gamboa, M. E. (2019b). Libro Excel EsComDE como recurso para medir la Competencia de Dirección en Educación. *Boletín Redipe*, 8(3), 149-184.

Gamboa, M. E. (2019c). Libro Excel para aplicar la Escala de la Competencia de Dirección en Educación (EsComDE). Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/3887>

Gamboa, M. E., Castillo, Y. y Parra, J. F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección educacional para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(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.

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*. Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun.

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), pp. 104-125.