

## El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios

### The process of leadership formation in university student leaders

Esteban Rodríguez Torres<sup>1</sup> ([ert931025@gmail.com](mailto:ert931025@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0002-3571-6899>)

#### Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo exponer el desarrollo y la evolución histórica del proceso de formación del liderazgo en los dirigentes estudiantiles universitarios cubanos, específicamente, con énfasis en la importancia que posee en la actualidad el liderazgo distribuido, ya que engloba características distintivas como fenómeno social en el proceso de formación de los estudiantes en la institución universitaria. Para el logro de este propósito se utilizaron métodos como el histórico-lógico y la revisión bibliográfica. Como principal resultado se expresa que el liderazgo distribuido es idóneo en la formación de cualidades del estudiante universitario debido a las formas y estrategias que combina para un cumplimiento de labores mucho más efectivas. A su vez, juega un papel determinante en los procesos de dirección estudiantil universitaria, ya que forma la base para que estos asuman las responsabilidades en los cargos que desempeñan mejor preparados y por ende, con una mejor disposición para afrontarlos.

**Palabras clave:** liderazgo distribuido, liderazgo educativo, liderazgo estudiantil.

#### Abstract

The purpose of this paper is to expose the development and historical evolution of the process of leadership formation in Cuban university student leaders, specifically, with emphasis on the importance that distributed leadership has at present, since it encompasses distinctive characteristics as a social phenomenon in the process of formation of students in the university institution. In order to achieve this purpose, methods such as the historical-logical and bibliographical review were used. As main result it is expressed that the distributed leadership is suitable in the formation of university student's qualities due to the forms and strategies that it combines for a much more effective fulfillment of tasks. At the same time, it plays a determining role in the processes of university student leadership, since it forms the basis for them to assume the responsibilities in the positions they perform better prepared and therefore, with a better disposition to face them.

**Key words:** distributed leadership, educational leadership, student leadership.

#### Consideraciones actuales sobre el liderazgo

En la actualidad nadie pone en duda que existe verdaderamente una necesidad expresada en el liderazgo educativo, en especial el proceso de formación del liderazgo

---

<sup>1</sup> Licenciado en Estudios Socioculturales. Profesor instructor. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba.

en los dirigentes estudiantiles universitarios, ya que se conoce que su ejercicio es un elemento fundamental en la mejora de lo que acontece en estas instituciones y un factor que incide en el desarrollo del seno de éstas, en cuanto a que es una organización educativa que ha de garantizar un correcto proceso de enseñanza-aprendizaje de dichos alumnos.

Según Rodríguez, Cano y Almaguer (2017), uno de los desafíos más significativos que se ha planteado la humanidad desde sus orígenes ha sido preparar y moldear el conocimiento. Por tanto, el escenario de la universidad cubana no está exento de esos desafíos, por lo que entre sus principales metas se plantea la formación de un profesional competente, que esté comprometido con su entorno social y profesionalmente para enfrentar con éxito tales retos.

En este sentido, es fundamental profundizar en las directrices sobre los diversos procesos de dirección en las instituciones, con énfasis determinante en las instituciones universitarias, todo ello debido a que son la antesala de la vida profesional de los jóvenes universitarios.

Freire, Reyes y Ojeda (2019), manifiestan la gran necesidad que existe en poseer un excelente sistema de la dirección que repose sobre las bases científicas y que a su vez tengan en cuenta: la estructura, funciones y relaciones de los componentes de la institución educativa, concretamente la universidad como escenario desarrollador del futuro profesional.

Ahora bien, Cuba, aunque es un país en vías de desarrollo, posee un sistema de educación avanzado con grandes profesionales y entidades de primer nivel, por lo que se debe seguir perfeccionando toda la red de sistemas de la dirección tanto en los procesos educativos como en los procesos de la dirección de base.

Realizar un estudio para valorar el proceso del proceso de formación del liderazgo educativo y en concreto el liderazgo distribuido en los dirigentes estudiantiles universitarios en la actualidad, presupone garantizar la eficiencia de los futuros dirigentes en todas las esferas, no solo en el ámbito educativo sino para la formación de la vida en general; por lo que esclarecer dichos procesos de formación se convierten en tarea esencial para quienes estudian los procesos de dirección de los más diversos tipos de actividad.

En la sociedad actual, la enseñanza y todas sus vertientes muestran una aceptación cada vez mayor en ámbitos educacionales, todo ello debido a los procesos de formación del liderazgo en las universidades del siglo XXI, los cuales fomentan acciones encaminadas a lograr fines y metas comunes que propician el desarrollo general de la institución (Engaña, 2019).

Este liderazgo tiene lugar en las instituciones universitarias donde resulta importante no sólo para la sociedad en su conjunto, sino también a nivel de los diferentes grupos y organizaciones en el seno de la misma.

Para comprender el proceso de formación del liderazgo en los dirigentes estudiantiles universitarios es necesario conocer el proceso de formación profesional, denominado también como formación inicial, es desarrollado en las instituciones de la educación superior, que son las encargadas de preparar y formar a los estudiantes en una determinada carrera universitaria, todo esto respondiendo en el caso de nuestro país a las necesidades y demandas del modelo social que se construye.

En correspondencia con lo antes manifestado, el desarrollo de este trabajo tiene como objetivo exponer cómo ha sido la evolución histórica del proceso de formación del liderazgo distribuido en los dirigentes estudiantiles universitarios cubanos, con el uso de métodos como la revisión bibliográfica y el método histórico-lógico.

### **Teorización sobre el proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios en Cuba**

El término liderazgo ha sido centro de atención en diversos estudios e investigaciones que se han desarrollado en el de cursar de la historia. La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo lead. Es importante mencionar que las primeras terminologías entorno al liderazgo se centraban en el ámbito empresarial, por lo que carecían de un espectro relacionado al educativo. Ahora bien, el término fue evolucionado con el paso del tiempo y el devenir social, esto trajo como consecuencia que fuese adoptando elementos determinantes en distintitas esferas, incluida la esfera educativa.

Para entender como se ha desarrollado históricamente este proceso de formación del liderazgo, es necesario esclarecer que se estudiaron y se tuvieron en cuenta aspectos esenciales de la formación del dirigente de la federación estudiantil universitaria (FEU), en las universidades cubanas y su preparación para el ejercicio de la dirección, así como estudios y valoraciones que centran su foco de atención en el ámbito estudiantil universitario.

Los nuevos cambios y evoluciones que se han venido sucediendo en la política educacional cubana y la estrecha vinculación que tiene esta con la dirección estudiantil en las instituciones de la educación superior y estrategias para la formación de líderes en el sector educacional según la política de cuadros del Ministerio de Educación, la cual hace énfasis en la comprensión de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha perfeccionado y va encaminada a elevar la gestación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la orientación de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de los objetivos y sus funciones, en dependencia de la necesidad real de cada sociedad.

Según Hernández (2011), para comprender todo este proceso de formación del liderazgo se debe iniciar desde la correlación directa que coexiste entre el proceso de formación en las instituciones educativas y la dirección estudiantil, pues dicho proceso transita por diferentes niveles de enseñanzas en el sistema educacional cubano.

Por lo que, mediante un proceso eleccionario, un grupo de estudiantes que por sus cualidades ya sean innatas o incorporadas a través del aprendizaje y la educación de liderazgo ocupan diversos cargos y responsabilidades en la dirección de sus colectivos y grupos estudiantiles.

Al indagar en evolución histórica de este proceso de formación del liderazgo se puede arribar a la conclusión de que en Cuba durante la etapa de la colonia y posteriormente en la neocolonia, los estudiantes no tenían participación directa en la dirección de los centros educacionales donde eran educados, a pesar de que estos formaban parte crucial en su proceso de formación.

Desde una perspectiva más general, se puede entender que, al realizar el estudio bibliográfico correspondiente al tema, se puede manifestar que las primeras semillas que hacen alusión a la dirección estudiantil universitaria pueden ser encontradas en los libros de texto de Historia de Cuba, a través del Manifiesto de los Estudiantes Universitarios. Este se notició en el periódico La Discusión el 10 de diciembre de 1922, en el cual se hacía un llamado para fundar la Federación de Estudiantes de la Universidad de La Habana.

En esta etapa se evidenciaba todo un proceso en gestación de lo que serían las futuras luchas por la libertad, por lo que se respiraban ideales de identidad y donde las bases del liderazgo jugarían un papel determinante.

Por eso, el día 21 de diciembre, Felio Marinello quedaba al mando como presidente y Julio Antonio Mella como secretario. Posteriormente el día 30, la FEU redactó otro manifiesto en el cual se exponían los derechos de la universidad a disfrutar de autonomía, por lo que exigían tener libertad plena para gobernarse por sí mismos mediante la participación de los estudiantes en su administración.

En la década de 1920, el esplendor de la participación estudiantil compone el elemento esencial que da vida a la universidad habanera. Los inquebrantables desafíos del estudiantado con el claustro y los gobiernos de la época, sin duda alguna, son su más legítima expresión práctica.

Esta década se caracterizó por llevar a la vanguardia, una serie de procesos revolucionarios encabezados por mítines y reuniones, en los cuales, la fuerza del discurso de la mano de las directrices del liderazgo obtenía todo el foco del momento.

La Federación Estudiantil Universitaria a inicios del siglo XX, estaba encarnada principalmente en sus filas por el frente de la juventud cubana, la cual alcanzaba a los centros universitarios y exigía una reforma radical de la universidad en cuanto a planes de estudios, depuración de profesores incapaces, autonomía en asuntos económicos y docentes, así como la participación de los propios estudiantes en el gobierno de estas universidades.

Durante este período, Cuba luchaba por liberarse del yugo norteamericano que azotaba a la isla y la mantenía bajo un régimen opresor en el cual la FEU como movimiento va

tomando cada vez más fuerza. Sin embargo, todavía en ese momento no se podía hablar de la formación de dirigentes estudiantiles en las instituciones universitarias cubanas, pues los miembros de la FEU, para llevar a cabo sus acciones, basaban su preparación en el estudio del ideario martiano y se nutrían del pensamiento marxista, así como de una fuerte preparación.

Después del 1 de enero de 1959 con el triunfo de la revolución cubana y con la entrada de la caravana de Fidel y demás líderes a la Habana la Federación Estudiantil Universitaria fue ganando fuerzas como organización, es así como comienzan a crearse en el año 1967 las Brigadas Universitarias, y se constituyó en 1971 su Consejo Nacional, a su vez, se produjeron profundas transformaciones en las estructuras y funcionamiento de todo el sistema de dirección en el país.

En efecto, este periodo mostraba una serie de acontecimientos, que sentarían las bases para los nuevos procesos de la dirección que, a su vez, se irían sucediendo y entre los cuales destacaría el movimiento estudiantil universitario como pilar esencial en la revolución.

La política educacional exigió cambios en el modo de actuación de los cuadros de dirección, y una preparación acorde con las características del momento histórico en concreto. Es importante destacar que el triunfo revolucionario conseguido el 1 de enero serviría posteriormente para valer de motivación a otros dirigentes estudiantiles de otros países como es el caso de Nicaragua.

Con los cambios que empezaron a sucederse en la política educacional cubana se puede ver cómo comenzó a existir una mayor inflexibilidad en la gestación de los titulares de la dirección educacional, y aunque los estudiantes durante esta etapa cada vez más se iban vinculando al proceso de formación de estas instituciones.

Es necesario mencionar que todavía en aquel período no se tuvo en cuenta que los dirigentes de las nuevas organizaciones estudiantiles: la Unión de Pioneros de Cuba (UPC) y la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM), necesitaban de una preparación diferenciada que les aportara las bases para en un futuro poder tomar las riendas de la conducción de los grupos de estudiantes en los diferentes niveles de enseñanzas.

En Cuba no es hasta la década de los 80 del pasado siglo, como parte del perfeccionamiento de la política educacional cubana, donde se muestran indicaciones del Ministerio de Educación para designar a los dirigentes estudiantiles como miembros permanentes en los Consejos de Dirección de cada centro escolar.

Es a finales de esta década, donde el movimiento estudiantil universitario refuerza sus estructuras de bases con los congresos y eventos llevados a cabo en toda la isla. En ellos, los dirigentes estudiantiles de las universidades exponían criterios sobre sus experiencias e intercambiaban modelos de dirección.

Por eso, es en esta nueva etapa de cambios de índole social donde puede verse como los principales dirigentes de la Federación Estudiantil Universitaria quedan inmersos en los órganos de dirección de las universidades; esto a su vez hace que el presidente de la FEU de la institución comience a formar parte activa del Consejo de Dirección de la universidad y los presidentes de facultades, en el principal órgano de dirección de estas.

Esto trae como resultado una serie de nuevas transformaciones en la cual las prácticas de la dirección se veían envueltas y por tanto estaban presentes en todos los sectores de la sociedad.

Por ende, los nuevos enfoques de la preparación en los dirigentes requerían de nuevas competencias, conocimientos, habilidades, motivaciones, valores y cualidades de su personalidad, que le permitieran asumir con eficiencia su liderazgo en la interacción con sus colectivos. Por lo que a raíz de los nuevos acontecimientos comenzaron a tratarse temas relacionados con la dirección por objetivos, la planeación estratégica, el liderazgo y el cambio institucional, haciendo énfasis en los estilos democráticos de dirección como manifestación de la dirección participativa. Esto traía como resultado que los jóvenes ocuparan los cargos con una mayor motivación y disciplina.

### **El proceso de formación del liderazgo distribuido en dirigentes estudiantiles universitarios en Cuba**

De acuerdo con estas nuevas pretensiones en el campo de la dirección se comenzó a dar un seguimiento y una perfección en Cuba a la política para la formación, preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno, situando a la universidad en la vanguardia de todo este proceso.

Para Leithwood (2009), la importancia del liderazgo distribuido radica en ese pilar esencial de los procesos de innovación. En este sentido, el liderazgo distribuido es considerado como un compendio que engloba cuatro capacidades, a saber: construcción de sentido, relación con los demás, construcción de visión e inventiva.

El liderazgo distribuido enfatiza en las destrezas de los demás individuos en una causa institucional, esto trae como resultado que el liderazgo sea observado en todas las escalas. Por lo que se medita como la redefinición del papel directivo, pues en lugar de ser simplemente un administrador, se va transformando en un agente de cambio que manipula las competencias de los segmentos de la escuela para lograr las metas compartidas.

Es importante mencionar que, en la universidad del siglo XXI, la función del liderazgo está basada en los procesos de surgimiento, mantenimiento e institucionalización, así como informatización de una nueva cultura de la calidad unida al desarrollo tecnológico.

El liderazgo distribuido entra a formar parte en todo este engranaje en torno al tema del liderazgo como pilar estratégico para la formación y capacitación de un nuevo dirigente estudiantil, el cual sea capaz de guiar a las masas de una manera mucho más eficiente

y eficaz, apoyado tanto en sus habilidades para transmitir como en el uso de las nuevas tecnologías para ello.

En esta perspectiva, se esclarece además que al adentrarnos en siglo XXI la sociedad se ve inmiscuida en una nueva era, designada por disímiles autores como era de las tecnologías o era digital, donde el liderazgo distribuido juega un papel determinante en ámbitos de procesos vinculados a la innovación (Rodríguez, 2021).

El liderazgo distribuido como eje transformador apunta a que las actividades de impulso e innovación sean compartidas y estén bien distribuidas en las organizaciones, por lo que su implementación en la institución universitaria lo convierte en un elemento clave, ya que los jóvenes se sienten más identificados con el uso de procesos de tecnología, ciencia, informatización, entre otros.

Al estudiar lo expresado por Ruiz, Martín y Pérez (2021), se puede decir que, en las universidades, al ser instituciones puramente enfocadas en el conocimiento y la gestión de este, le es atribuible en su alta responsabilidad formadora, aplicar los métodos y técnicas en todos los niveles de enseñanza y potenciar la vinculación de la investigación. Esto, en cierta medida, contribuye a que los procesos de dirección en la universidad se vean favorecidos dado el apego existente entre las nuevas generaciones y los fenómenos tecnológicos.

Así que, esta acción conjunta y coordinada de sus miembros debe estimular y desarrollar la colaboración, establecer acuerdos y metas conjuntas, apertura y confianza, en vez de crear competencia entre las partes.

Cabe destacar que, en la mayoría de los casos los autores que han tratado el tema del liderazgo distribuido coinciden en que este sigue las directrices o iniciativas de la dirección en un primer momento, sin embargo, pueden existir ideas o concepciones que, a su vez, pueden hacer que tenga un sentido de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección. Este estilo beneficia el funcionamiento de las instituciones, así como la influencia tanto interna como externa de sus participantes.

El liderazgo distribuido conlleva a que las acciones de promoción y de inversión sean de carácter público y estén al alcance de organizaciones y demás entidades. Por lo que, no se trata de que todas las personas se inclinen por un tipo de liderazgo, sino que existan los suficientes recursos personales y equipos en las entidades que ejerzan de forma coordinada labores y compromisos de liderazgo (Marichal, 2018).

Según García, Higuera y Martínez (2018), el liderazgo distribuido reside en esa determinada capacidad de influir en los grupos humanos con el objetivo de conseguir el talento y desarrollarlo para así lograr todas esas metas propuestas a través de la cooperación. En este marco, el trabajo colaborativo incide positivamente en alcanzar metas encaminadas a fines grupales y satisfacciones colectivas.

Debe señalarse que, el liderazgo distribuido tiene como objetivo elemental influir directamente en la eficacia de las tareas y metas propuestas en las instituciones, pues

no se conforma con la eficiencia, sino que va más allá buscando un equilibrio entre ambos elementos.

Parafraseando a Oyarzún, González y Soto (2019), se puede expresar que, el liderazgo distribuido está encaminado y orientado a ese conjunto de actividades que deben ser compartidas, y a su vez estar distribuidas en las organizaciones y entre las organizaciones. No se trata de que todo el mundo asuma un tipo de liderazgo, sino que existan las suficientes personas y equipos en las organizaciones que ejerzan de forma coordinada y organizada tareas y acciones de liderazgo. En efecto, una de las claves para su logro reside en la organización de todo el proceso, esto se debe a que la efectividad está dada en la correcta distribución de los recursos, así como el manejo del entorno.

En este mismo sentido, Aldoradin, Flores y Holguin (2019), manifiestan que,

el liderazgo distribuido consiste en la distribución de roles para lograr la relación directa de todos los miembros del grupo en la tareas y metas propuestas. Esto trae como resultado lograr la eficiencia en las labores, pero alcanzando, a su vez, mayores grados de eficacia. (p. 34)

En esta última definición se compromete el uso del ejercicio compartido de las capacidades en la gestión de una empresa o institución educativa, siendo esta última el centro de atención de la presente investigación.

De este modo, estos tres autores conciben el liderazgo distribuido como pilar esencial para el logro de metas organizadas y expresan que ha evolucionado en la literatura latinoamericana, la cual considera la distribución de liderazgo como una competencia de gestión de procesos educacionales para el desarrollo las capacidades de otros con el propósito de buscar la distribución equitativa del poder a otros líderes sin que los receptores lo rechacen o se encuentren obligados a aceptarlo y ejercerlo.

Por lo que se entiende como liderazgo distribuido, el proceso de carácter social que tiene como fin alcanzar objetivos y metas comunes dentro de un determinado grupo social. Este tipo de liderazgo propicia el trabajo cooperativo y colaborativo, logra que los individuos sean partícipes en un mayor grado de profundidad a la hora de afrontar nuevas tareas, y en este sentido, puedan alcanzar fines grupales dirigidos al mejoramiento colectivo y el crecimiento personal. Su estructura posee flexibilidades con respecto a opiniones expuestas por sus integrantes, lo que favorece considerablemente a observar desde varias aristas una misma situación y, por tanto, brindar diversas soluciones a una misma problemática.

Por todo lo antes expuesto y, sobre todo, por las nuevas transformaciones económicas y sociales que han sucedido en nuestro país, la universidad cubana ha realizado una labor dedicada por completo al trazado de las estrategias de capacitación de dirigentes de la nueva escuela de acuerdo con el modelo social que se construye y transforma. Esta labor, aunque pretende lograr objetivos claros en torno al perfeccionamiento no ha sido suficiente, ya que ha faltado percepción por parte de los principales directivos de



dichos centros universitarios de la importancia que tiene para el funcionamiento de la propia institución educativa.

Es una tarea primordial llevar a un nivel más elevado la preparación de los dirigentes estudiantiles, en tanto estos asumen en nuestra sociedad, diversas tareas y tienen a su cargo compromisos al ser elegidos en sus centros para incorporar y acarrear a los grupos estudiantiles, y que, además constituyen un potencial real de futuros cuadros para la dirección de la sociedad y el país.

Por ende, el Ministerio de Educación ha ido a lo largo de su historia encaminando sus estrategias propias para la estructuración y formación de líderes en la esfera de la dirección educacional, basadas no solo en el entendimiento de cuestiones organizativas, sino también en la selección y preparación de los jóvenes con características de liderazgo. Además, al utilizar como una de sus vertientes el apoyo a las organizaciones estudiantiles: la Organización de Pioneros José Martí (OPJM) en la educación primaria, la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM) y la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU); al emplear como táctica el fomento del protagonismo estudiantil en todo el sistema educacional cubano.

La escuela y en este caso específico el trabajo en las universidades logra con el paso del tiempo aumentar la capacidad de los dirigentes estudiantiles para resolver conflictos. Una institución educativa logrará desarrollarse cuando incremente las competencias de sus estudiantes, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la de la dirección. Así que esta acción conjunta y coordinada de sus miembros debe: estimular y desarrollar la colaboración, establecer acuerdos y metas conjuntas, apertura y confianza, en vez de crear competencia entre las partes.

Al hacer un análisis exhaustivo sobre las investigaciones estudiadas se puede manifestar que, algunas de estas problemáticas se manifiestan de forma similar en el contexto universitario donde se desarrolla esta investigación. Por lo que se deduce que para lograr las metas propuestas en una adecuada dirección estudiantil, es ineludible la preparación de sus dirigentes estudiantiles, con el objetivo de que, desde la posición de verdaderos líderes, estos contribuyan no únicamente a un adecuado funcionamiento de los procesos de su organización, sino al logro a su vez, de las metas y conquistas trazadas por la institución universitaria donde se forman profesionalmente para enfrentar los retos de su futura vida laboral.

Se impone, por tanto, lograr el fortalecimiento del liderazgo distribuido en los dirigentes estudiantiles universitarios, ya que este contribuye hoy en día, al perfeccionamiento del proceso de dirección en las universidades, en tanto estos asuman la responsabilidad de los cargos que desempeñan, mejor preparados para ejercerlos.

### **Consideraciones finales**

En la actualidad el liderazgo educativo y en especial el liderazgo distribuido han pasado a formar parte elemental e inseparable en el proceso de formación del individuo en la sociedad. Específicamente se evidencia que el sector estudiantil universitario emerge

como escenario clave para realizar un trabajo de estudio y perfeccionamiento, ya que es en dicho sector donde los estudiantes adquieren las habilidades necesarias para la dirección futura en los diferentes niveles de la sociedad.

Se determina, que los procesos de dirección en el estudiantado universitario, necesitan una mayor implementación y aprovechamiento de las cualidades, métodos y estrategias que brinda el liderazgo distribuido en el siglo XXI. Todo ello debido a que en este tipo de liderazgo se evidencia un estrecho vínculo con los fenómenos y transformaciones existentes en el campo de la innovación que, a su vez, están relacionados directamente al devenir actual de la juventud como parte fundamental del eje social.

### Referencias

- Aldoradin, A. B., Flores, R. O. y Holguin, J. (2019). Liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 9(3). Recuperado de <https://doi.org/10.17162/au.v9i3.380>
- Engaña, R. V. (2019). Liderazgo para la inclusión en Programas de Nivelación Académica, pertenecientes al Programa Propedéutico de las Universidades Estatales de Chile. *Opuntia Brava*, 11(4), 154-167. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/860>
- Freire, E. E., Reyes, N. Z. y Ojeda, G. C. (2019). Las competencias para la gestión científico-pedagógica del profesional de la educación. *Opuntia Brava*, 11(3), 292-306. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/814>
- García, M. I., Higuera, R. L. y Martínez, V. E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido: Una revisión sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 1-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467663401003>
- Hernández, N. (2011). *El liderazgo en la dirección estudiantil* (tesis de maestría inédita). Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile. Salesianos.
- Marichal, O. C. (2018). *Formación de la Competencia Liderazgo Educacional en los directores de escuelas* (tesis doctoral). Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. Recuperado de [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2688846-la-formaci%C3%B3n-de-la-competencia-liderazgo-en-los-directivos-educacionales](https://redib.org/Record/oai_articulo2688846-la-formaci%C3%B3n-de-la-competencia-liderazgo-en-los-directivos-educacionales)

- Oyarzún, M. C., González, M. y Soto, R. (2019). Liderazgo y colaboración entre escuelas: la experiencia de una red autogestionada de mejoramiento escolar en contextos vulnerables. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 427 - 446. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rexe/v19n41/0718-5162-rexe-19-41-427.pdf>
- Rodríguez, E. (2021). La industria cultural y su evolución a la industria creativa. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 4(1), 72-82. Recuperado de <https://doi.org/10.46954/revistages.v4i1.55>
- Rodríguez, F. P., Cano, Y. R. y Almaguer, Y. S. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. *Opuntia Brava*, 9(1), 280-290. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/868>
- Ruiz, W. L., Martín, Z. M. y Pérez, Y. C. (2021). Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la gestión de la Educación Ambiental. *Opuntia Brava*, 13(4), 143-152. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1258>