



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente Pedagogical leadership and prevention in teaching performance Liderança pedagógica e prevenção no desempenho docente

Artículo de investigación

Recibido: 31/01/2026 Revisado: 29/02/2026 Aceptado: 12/03/2026

Ana Iris Ruíz Goberna

Instituto Politécnico Agropecuario “Álvaro Reynoso Valdés”, Matanzas, Cuba.

<https://orcid.org/0009-0001-2467-2536>

ruizgoberna.ai@gmail.com

Ariuska Cusa Paz

Universidad de Matanzas, Cuba.

<https://orcid.org/0009-0001-5632-793X>

ariuska959@gmail.com

Ruhadmi Boulet Martínez

Universidad de Matanzas, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-5343-3948>

rboulet76@gmail.com

Carlos Luis Fundora Martínez

Universidad de Matanzas, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-7318-9575>

cfundoramartinez@gmail.com

Resumen

Objetivo: diagnosticar el estado en que se manifiesta el liderazgo pedagógico en lo tocante al trabajo preventivo en el Instituto Politécnico Agropecuario “Álvaro Reynoso Valdés” de Matanzas.

Métodos: se sigue el enfoque mixto. Participan los 23 profesores de primer y segundo año (el 100% de los mismos), la psicopedagoga, los cinco coordinadores generales y todos los miembros del consejo de dirección del Instituto Politécnico Agropecuario (IPA) “Álvaro Reynoso Valdés” de Matanzas. La operacionalización de la variable fue sometida a la evaluación por criterios de jueces a una ronda. Se empleó la revisión documental, también un cuestionario (de



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L.
(2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*,
número 10, 1-14.



Google Forms) a 25 estudiantes, que fueron seleccionados de forma aleatoria. Se aplicó la observación a la actividad docente y una entrevista en profundidad a los docentes, a la psicopedagoga y a los directivos de la institución educativa. **Resultados:** La variable de investigación se encuentra afectada. De los 10 indicadores, cinco se ubican en la categoría en proceso y tres de ellos se identifican como no logrados. **Conclusiones:** Se requiere de actualización y superación a los docentes en función de su liderazgo y en la práctica del trabajo preventivo, unido al establecimiento de sinergias de las influencias educativas, así como en trabajo en función de evidencia.

Palabras clave: liderazgo pedagógico; trabajo preventivo; desempeño docente.

Abstract

Objective: To diagnose the current state of pedagogical leadership regarding preventative work at the “Álvaro Reynoso Valdés” Agricultural Polytechnic Institute in Matanzas. **Methods:** A mixed-methods approach was used. Participants included all 23 first- and second-year professors (100%), the educational psychologist, the five general coordinators, and all members of the board of directors of the “Álvaro Reynoso Valdés” Agricultural Polytechnic Institute (IPA) in Matanzas. The operationalization of the variable was subjected to a one-round evaluation by expert judges. Document review was employed, as well as a questionnaire (using Google Forms) administered to 25 randomly selected students. Observation of teaching activities and in-depth interviews with professors, the educational psychologist, and the school administrators were also conducted. **Results:** The research variable was found to be affected. Of the 10 indicators, five are in the “in progress” category and three are identified as not achieved. **Conclusions:** Teachers require professional development and training in leadership and preventive practices, along with establishing synergies among educational influences and working based on evidence.

Keywords: pedagogical leadership; preventive work; teacher performance.

Resumo

Objetivo: Diagnosticar o estado atual da liderança pedagógica em relação ao trabalho preventivo no Instituto Politécnico Agrícola “Álvaro Reynoso Valdés” em Matanzas. **Métodos:** Foi utilizada uma abordagem de métodos mistos. Os participantes incluíram todos os 23 professores do primeiro e segundo ano (100%), o psicólogo educacional, os cinco coordenadores gerais e todos os membros do conselho diretor do Instituto Politécnico Agrícola “Álvaro Reynoso Valdés” (IPA) em Matanzas. A operacionalização da variável foi submetida a uma avaliação única por especialistas. Realizou-se revisão documental, bem como um questionário (utilizando o Google Forms) aplicado a 25 alunos selecionados aleatoriamente. Também foram realizadas observações de atividades de ensino e entrevistas em profundidade com professores, o psicólogo educacional e os administradores da escola. **Resultados:** Constatou-se que a variável de pesquisa foi afetada. Dos 10 indicadores, cinco estão na categoria “em andamento” e três foram identificados como não alcançados.



¿Cómo citar el artículo?

Ruiz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



Conclusões: Os professores necessitam de desenvolvimento profissional e formação em liderança e práticas preventivas, bem como do estabelecimento de sinergias entre as influências educativas e do trabalho baseado em evidências.

Palavras-chave: liderança pedagógica; trabalho preventivo; desempenho docente.

Introducción

La Agenda 2030, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su Objetivo de Desarrollo Sostenible 04, establece la urgencia de brindar educación de calidad con garantías de desarrollo para cada ser humano en su contexto, ello implica que cada quien se sienta incluido plenamente en la sociedad y sus procesos, y al mismo tiempo, que nadie sea objeto de algún tipo de violencia o vea menoscabada la integridad y dignidad individual.

Están relacionados de modo directo el liderazgo pedagógico y el trabajo preventivo como aspectos que redimensionan y resignifican el desempeño docente en el escenario del siglo XXI. La educación en cada uno de sus niveles y el desempeño del docente deben estar en condiciones de identificar los riesgos en función de la inclusión, para garantizar el desarrollo pleno de cada ser humano y actuar en consecuencia. En los criterios y en la comprensión de una educación de calidad está, sin lugar a dudas hoy día, la postura que sostiene la formación integral del ser humano y la previsión de todo tipo de riesgos que impidan el pleno desarrollo de cada quien en su contexto de relaciones.

En el contexto latinoamericano ha prevalecido una definición de liderazgo pedagógico relacionado con las habilidades y competencias que permiten a los directivos de una institución educativa centrar su

gestión en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje (Nava Avilés, 2018; Medina Alvarado, 2020; OEI, 2022; Global Education Monitoring Report Team, 2024; UNESCO / OEI, 2025). Sin embargo, en el ámbito académico el concepto de liderazgo pedagógico con enfoque distribuido se aleja de la visión del director como un gestor solitario y se redefine como una tarea compartida por toda la comunidad escolar, donde los docentes asumen un papel central como agentes de cambio. Esta concepción busca transformar la cultura escolar para que la dirección no sea un cargo, sino una función dispersa en el conjunto de la institución educativa (Murillo Torrecilla, 2006). Bajo esta perspectiva, el rol del docente se expande para integrar tres dimensiones fundamentales: diagnosticar, actuar y prevenir.

En la primera dimensión: diagnosticar, se asume al docente como analista de la realidad educativa, en función de determinar de forma precisa en el orden grupal e individual las demandas en el proceso educativo de manera pareja a las potencialidades o contradicciones que puedan influir en el desarrollo de los procesos formativos. El diagnóstico integral es un proceso con carácter instrumental, que permite recopilar información para la evaluación - intervención, en función de transformar o modificar algo, desde un estadio inicial hacia uno potencial, lo que permite una



¿Cómo citar el artículo?

Ruiz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



atención diferenciada (Zilberstein, 2009). Para ello el docente debe usar datos para realizar un análisis sistemático de información (asistencia, aprovechamiento académico, actitud. Motivación, clima escolar, entre otros indicadores de interés) que permita representar fielmente la realidad de cada alumno, del aula y de la institución educativa. A través de la reflexión compartida, los docentes diagnostican desafíos específicos, como la inequidad educativa, para entender qué prácticas funcionan y en qué contextos. También implica identificar barreras, detectar las estructuras jerárquicas o culturales que frenan la innovación y el aprendizaje de los estudiantes.

En la segunda dimensión el docente debe actuar como dinamizador del cambio pedagógico. Actuar desde un liderazgo distribuido significa que el docente deja de ser un ejecutor de órdenes para convertirse en un líder que influye en sus pares y en la mejora de los procesos escolares, especialmente en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto comprende la colaboración y el diálogo reflexivo, se intercambian buenas prácticas y se trabaja en la superación de las debilidades identificadas. Los docentes asumen funciones de liderazgo en sus respectivas áreas, promoviendo el desarrollo del currículo, la actualización y el perfeccionamiento.

En la tercera dimensión se identifica al docente como garante de la equidad y la justicia social. La prevención en esta dimensión se enfoca en evitar la exclusión y el fracaso escolar mediante la creación de una cultura de altas expectativas y apoyo constante. El liderazgo se concibe en función de la justicia social, los docentes deben trabajar para prevenir la marginación y la

discriminación, asegurando que la escuela sea un lugar socialmente justo donde se atienda a la diversidad como una riqueza y no como un problema (Chacón, 2025). Ello implica que como resultado del diagnóstico y del trabajo colectivo se identifiquen tempranamente a escolares en riesgo, brindando apoyo académico y social -que incluye a la familia- coordinado antes de que las dificultades se vuelvan irreversibles. Al fortalecer los lazos con las familias y la comunidad, los docentes actúan preventivamente para crear un entorno seguro y ordenado que potencie el compromiso del escolar con su propio aprendizaje.

El trabajo preventivo se define como el conjunto integral y sistémico de acciones y orientaciones educativas diseñadas para anticipar, reducir y minimizar los riesgos propios de la etapa del desarrollo de que se trata, tales como adicciones, violencia (incluida la digital), conductas delictivas, fraudes y enfermedades de transmisión sexual. Su objetivo central es contribuir a la formación integral del niño, el adolescente y el joven para que desarrolle competencias emocionales, sociales, éticas y cognitivas que permita una vida saludable y segura.

El acto de prevenir no se limita a diagnosticar e informar; busca estimular un cambio comportamental a largo plazo mediante la modificación de actitudes y la promoción de factores protectores. Se conciben intervenciones dirigidas a toda la población estudiantil, y otras intervenciones más específicas, enfocadas en grupos con riesgos específicos.

La intervención pedagógica del docente es un pilar fundamental que va más allá de la instrucción académica, integrando el liderazgo para coordinar y



¿Cómo citar el artículo?

Ruiz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.

promover un ambiente seguro, inclusivo y estimulante de la salud integral y el desarrollo. El docente debe poseer un conocimiento profundo de los temas (como salud sexual o prevención de violencia), estar cómodo al tratarlos y utilizar metodologías efectivas basadas en la evidencia. El liderazgo docente implica crear un clima de aula donde los estudiantes se sientan social, emocional y físicamente seguros. Esto incluye el establecimiento de expectativas claras y el trato con respeto y justicia. Los docentes deben actuar como agentes de cambio al fomentar la vinculación escolar, lo cual protege a los estudiantes de conductas antisociales y de otros factores de riesgo (Chacón, 2025).

Se identifican varias líneas de acción prioritarias para que lo que prevenir e intervenir, resulte efectivo:

1. Enfoque holístico e integral: se recomienda no tratar los problemas (bullying, violencia, sexo sin protección) de forma aislada, sino abordar los patrones de conducta antisocial y sus precursores de manera conjunta.
2. Desarrollo de competencias socioemocionales y habilidades para la vida: las intervenciones más exitosas son aquellas que enseñan toma de decisiones, comunicación asertiva, empatía y manejo del estrés.
3. Involucramiento de padres y comunidad: existe un consenso total en que la prevención es más sostenible cuando se involucra activamente a las familias y actores

comunitarios, mejorando la comunicación entre padres e hijos.

4. Uso de Metodologías Activas: se recomienda el empleo de juegos, el trabajo colaborativo, la resolución de problemas mediante el empleo de la investigación y el acceso a medios audiovisuales para captar el interés y facilitar la internalización.
5. Fortalecimiento de la capacidad del personal: resulta indispensable la formación continua y el apoyo (coaching/mentoring) para que los docentes y el personal escolar se sientan eficaces en su labor preventiva.
6. Promoción de un clima escolar seguro: un ambiente institucional basado en normas claras y relaciones interpersonales de calidad actúa como un factor protector crucial frente a diferentes formas de violencia, consumo de drogas y otros factores de riesgo.

Los antecedentes en Cuba, señalan que la prevención educativa en adolescentes se concibe como una demanda social y un derecho humano, sustentada en la colaboración intersectorial entre escuela, familia, servicios de salud y organismos comunitarios (Izquierdo & Zaldívar, 2021). Las experiencias de intervenciones han demostrado mejoras significativas en el conocimiento sobre ITS, síntomas, medidas preventivas y conductas saludables (Izquierdo & Zaldívar, 2021). La educación sexual integral se combina con la prevención de adicciones, violencia, conductas antisociales y fraude, enfatizando factores psicosociales y ambientales. Los programas dirigidos a



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



corregir conductas delictivas integran metodologías con estrategias de control social comunitario, promoviendo la creatividad, la independencia y la actitud crítica como recursos protectores (Izquierdo & Zaldivar, 2021). La literatura nacional resalta la importancia de la evaluación continua de programas y la comunicación fluida familia-escuela para fomentar la responsabilidad social en los adolescentes (Llópiz et al., 2020).

La evidencia internacional y cubana converge en la necesidad de incorporar de manera explícita en programas de intervención preventivos la atención al acoso escolar, la salud mental, el uso problemático de tecnologías digitales y el desarrollo de habilidades socioemocionales (Szucs et al., 2021; Izquierdo & Zaldivar, 2021; Wilkins et al., 2022). Estos elementos, frecuentemente subestimados en intervenciones tradicionales, constituyen factores de riesgo crecientes en la adolescencia contemporánea.

En la concepción cubana el trabajo preventivo en el ámbito educacional es crucial, anticipa y prevé todo lo relacionado con el logro del aprendizaje en los educandos, también promueve salud y completo estado de bienestar físico y psicológico. Tiene como premisas la actualización del diagnóstico, la caracterización y la elaboración de la estrategia educativa, que permitan solucionar o minimizar los riesgos detectados. En ese orden se asume las exigencias del Tercer Perfeccionamiento educacional. La unidad estrecha de la institución educativa con su comunidad y la familia, crea nuevas potencialidades para trabajar en función de un diagnóstico integral y complejo. El subsistema de la Educación Técnica y

Profesional, como parte de su perfeccionamiento, ha establecido entre sus acciones priorizadas, contemplar el tratamiento al trabajo preventivo desde la propia dinámica del modelo educativo y la contextualización de este en cada centro escolar. Desde esta concepción, la escuela politécnica y de oficios en integración con las entidades laborales y en correspondencia con las exigencias del desarrollo económico y social del país, debe cumplir su encargo social fundamental, la formación de técnicos medios y obreros calificados patriotas, integrales, competentes y de perfil amplio, que se integren plenamente a la sociedad y sean agentes activos de su mejoramiento continuo (R/M 111/2017).

La dirección acertada en el trabajo preventivo es un requerimiento de la Educación Técnica y Profesional como elemento integrador y coherente de los diferentes procesos educativos de la escuela politécnica y de oficios cubana, lo anterior presupone, intensificar los esfuerzos en la preparación de directivos y profesores, los profesores guías, los especialistas de las entidades laborales y demás actores de la comunidad, hacia una acertada dirección del trabajo preventivo como resultado de la labor educativa; además de la utilización coherente de los órganos de dirección y técnicos de las instituciones educativas en este fin.

En ese orden el objetivo de este artículo es diagnosticar el estado en que se manifiesta el liderazgo pedagógico en lo tocante al trabajo preventivo en el Instituto Politécnico Agropecuario “Álvaro Reynoso Valdés” de Matanzas.



¿Cómo citar el artículo?

Ruiz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



Metodología y métodos

La investigación respondió a la aplicación de un enfoque mixto con prevalencia de métodos de naturaleza cualitativa. Participan en la investigación, seleccionados intencionalmente, los 23 profesores de primer y segundo año (el 100% de los mismos), la psicopedagoga, los cinco coordinadores generales y todos los miembros del consejo de dirección del Instituto Politécnico Agropecuario (IPA) “Álvaro Reynoso Valdés” de Matanzas.

La operacionalización de la variable fue sometida a la evaluación por criterios de jueces a una ronda. Fueron escogidos seis profesionales con potencialidad suficiente de experticia, de ellos, tres son doctores en Ciencias Pedagógicas y Profesores Titulares, tres son Máster en Educación y Profesor Auxiliar. Todos acumulan más de 30 años de desempeño profesional en la Educación Superior. Se evaluó la experticia de los profesionales consultados a partir de su actualización teórica en el tema (Kc: conocimientos) y de su capacidad de argumentativa (Ka). En este orden el coeficiente de experticia es aceptable, pues queda determinado en $K=0.88$, lo cual hace confiable y relevante la evaluación de los mismos. Se ha tomado como referente (Marín-González et al., 2021). La evaluación fue favorable, y a la vez, las sugerencias que

tuvieron a bien emitir los jueces contribuyeron a precisar y fortalecer este importante momento teórico-metodológico del proceso investigativo.

Entre los métodos empíricos se empleó la revisión documental, referido al currículo y documentos normativos, así como actas de los órganos de dirección. Se aplicó también la observación a la actividad docente. También se empleó un cuestionario (de Google Forms) a 25 estudiantes, que fueron seleccionados de forma aleatoria. Al cuestionario aplicado se le evaluó la consistencia interna, mediante el establecimiento del Alpha de Cronbach, lo cual arrojó un coeficiente de 0.91, lo que hace confiable la información que sea recabada mediante dicho instrumento. Este cuestionario evaluó cinco categorías mediante 17 ítems que aborda la totalidad de los indicadores determinados. Se aplicó una entrevista en profundidad a los docentes, a la psicopedagoga y a los directivos de la institución educativa.

Para integrar los resultados de la exploración realizada, se aplicó la triangulación de tipo metodológica. Para aplicar este método se empleó una matriz para recoger y contrastar datos y se construyó una matriz de triangulación por ejes analíticos.

Resultados y discusión



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



Se determinó que el currículo técnico agrícola en Cuba está diseñado bajo el Modelo de Escuela Politécnica en el mismo se incluyen competencias transversales como la formación ética, responsabilidad social y disciplina laboral, aunque están integradas de manera general en asignaturas de formación básica y en la práctica preprofesional. La toma de decisiones aparece vinculada a la gestión de procesos productivos y resolución de problemas técnicos, más que como un eje explícito en el orden de la formación personal de los estudiantes. El autocuidado se aborda principalmente desde la seguridad laboral y la prevención de riesgos en talleres y campos experimentales, no tanto desde la salud integral del estudiante. En el currículo se incluyen módulos de Educación para la Salud y Educación Cívica, donde se tratan temas de salud sexual y prevención de riesgos sociales, aunque de manera general y no específicamente adaptados al contexto digital. Este aspecto denota la necesidad de actualización y contextualización.

La violencia digital no aparece como contenido explícito en los planes revisados; la formación en tecnologías se centra en el uso de software agropecuario y herramientas informáticas básicas. Se enfatiza la prevención de adicciones, embarazos en la adolescencia y enfermedades de transmisión sexual, en coordinación con campañas nacionales de salud.

La revisión de las actas de los órganos técnicos y de dirección arrojó falta de sistematicidad, rigor y exigencia para dar seguimiento a los resultados de diagnósticos grupales o individuales, aunque se constató el análisis de casos de alerta temprana (inasistencias, cambios de conducta, sospecha de

consumo), lo cual derivó en la toma de acuerdos de apoyo a estudiantes en riesgo. Aunque existe una intencionalidad de colaboración con familias y centros de salud, estas se pudieran materializar con mayor sistematicidad y efectividad.

La aplicación del cuestionario a estudiantes y la entrevista a docentes y directivos permitió constatar falencias en la concepción integral, compleja y actualizada del trabajo preventivo en relación con el contexto del IPA y de la sociedad cubana actual, que hace vulnerables a los estudiantes a diferentes manifestaciones de violencia, consumos no deseados o sutiles manifestaciones de fraude académico.

Para diagnosticar la preparación de los docentes expresada en la actividad y la implementación del trabajo preventivo en la clase, se observaron cinco clases. Estas observaciones permitieron apreciar que en sentido general el docente promueve un clima de respeto, empatía y convivencia pacífica entre los estudiantes. No siempre se aprovechan los contenidos de la clase para dar mensajes preventivos (por ejemplo: salud, riesgos, ética profesional, entre otros). El manejo de conflictos se realiza de manera dispareja de un docente a otro. No siempre el docente utiliza la mediación y el diálogo en lugar de medidas puramente punitivas. Sobre todo, en las actividades de carácter práctico se enfatiza en el seguimiento a las normas de seguridad y protección para evitar accidentes laborales.

La matriz empleada para triangular los métodos aplicados y la información aportada en correspondencia a los tres ejes analíticos, permitió establecer lo siguiente:



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



Aunque el modelo de escuela cubana se sustenta en la realización y el seguimiento actualizado al diagnóstico integral de cada estudiante en su situación de desarrollo, al triangular el **eje gestión y diagnóstico** se constata que existe un diagnóstico grupal e individual de cada estudiante, que abarca aspectos esenciales en su proyección social, también en el ámbito familiar y dentro de la institución educativa, pero este proceso no es aun una condicionante favorable del desarrollo y del diseño de enfoques personalizados de intervención, que como se desarrolló en el primer capítulo, resulta imprescindible para potenciar la previsión en función de la sostenibilidad del desarrollo individual y grupal.

La información sistematizada del **eje formación y currículo**, se observó una contradicción significativa: mientras que el currículo y los docentes (en la entrevista) afirman que la formación integral es una divisa esencial del proceso de formación de obreros calificados y técnicos, en la observación a las actividades docentes y en el cuestionario a estudiantes se percibió que la prevención enfrenta falencias, en particular la prevención de riesgos digitales es nula. Asimismo, la observación en las actividades docentes mostró que la prevención se limita casi exclusivamente a la seguridad física y la protección, omitiendo el desarrollo de competencias emocionales o éticas que los documentos normativos exigen.

Al integrar la información del **eje ambiente socioeducativo y habilidades**, se destaca que existe una proyección del claustro docente y de sus directivos que resulta favorable en sentido general. No se estimula desde acciones conscientes y sistemáticas las habilidades socioemocionales de los estudiantes sobre

la base del respeto, la comunicación y el trabajo colaborativo.

Los resultados del diagnóstico mixto revelan que la variable “liderazgo pedagógico en relación con el trabajo preventivo” se encuentra afectada en el Instituto Politécnico Agropecuario “Álvaro Reynoso Valdés”. De los 10 indicadores evaluados, solo dos se ubican en la categoría “logrado”, cinco en “en proceso” y tres en “no logrado”. Esta situación confirma la brecha existente entre la concepción teórica del liderazgo distribuido y su traducción efectiva en la práctica cotidiana, tal como han señalado diversos autores en el contexto latinoamericano (Murillo Torrecilla, 2006; Bolívar, 2021; Medina Alvarado, 2020; Global Education Monitoring Report Team, 2024).

En la dimensión **detección**, los dos indicadores (diagnóstico individual e identificación temprana de riesgos) se clasificaron como logrados. Este hallazgo responde a la tradición cubana del diagnóstico integral del estudiante (Zilberstein, 2009) y al seguimiento de casos de alerta temprana documentado en las actas. Sin embargo, el análisis triangulado evidencia que este diagnóstico no se convierte sistemáticamente en insumo para intervenciones personalizadas ni para el diseño del proyecto educativo institucional, limitando su potencial preventivo.

En la dimensión **prevención primaria (intervención)**, cuatro de los seis indicadores se ubican en “en proceso” o “no logrado”. Aunque existen acciones educativas en el currículo y protocolos de seguridad laboral, la prevención de riesgos digitales, el desarrollo de competencias socioemocionales y la adaptación contextualizada al entorno actual de los adolescentes



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



son claramente insuficientes. Estas falencias contradicen las recomendaciones internacionales que enfatizan un enfoque holístico, el fortalecimiento de habilidades para la vida y el involucramiento activo de familias y comunidad (Szucs et al., 2021; Wilkins et al., 2022; Chacón, 2025; UNESCO/OEI, 2025). La revisión curricular confirma que la violencia digital y el uso problemático de tecnologías no aparecen como contenidos explícitos, mientras que la educación para la salud y la prevención de adicciones se abordan de forma general y descontextualizada.

En la dimensión **orientación educativa y formación ética**, ambos indicadores se sitúan en “no logrado”. La observación de clases y el cuestionario aplicado a estudiantes revelaron escasa incorporación de habilidades para la toma de decisiones responsables, manejo emocional y resolución pacífica de conflictos. Las actividades docentes privilegian la transmisión de contenidos técnicos y la seguridad laboral en detrimento del diálogo, la empatía y el trabajo colaborativo. Este resultado es coherente con la crítica de Fullan y Leithwood (2022) sobre la necesidad de que el liderazgo pedagógico trascienda la instrucción académica para construir climas de aula seguros y justos.

La dimensión **coordinación interinstitucional** y la de **evaluación y retroalimentación** también presentan debilidades importantes. Aunque existen intenciones de colaboración con familias y centros de salud, la falta de sistematicidad y el predominio del enfoque sancionador sobre el educativo (evidenciado en el reglamento interno y en las actas) limitan la creación de sinergias efectivas. Asimismo, la ausencia de uso

sistemático de evidencias para evaluar y ajustar las acciones preventivas contraviene la orientación basada en datos que exige el liderazgo pedagógico contemporáneo (Cruz-Morales & Cáceres-Mesa, 2024; Salazar-Alcivar et al., 2025).

La triangulación metodológica por ejes analíticos permitió profundizar estas conclusiones. En el eje **gestión y diagnóstico** se constata que, pese a la realización de diagnósticos grupales e individuales, estos no condicionan el diseño de enfoques personalizados ni la interseccionalidad requerida para una prevención sostenible. En el eje **formación y currículo** emerge una contradicción significativa: mientras los documentos normativos y los docentes declaran la formación integral como prioridad, la práctica observada reduce la prevención casi exclusivamente a la seguridad física, omitiendo el desarrollo de competencias emocionales y éticas exigidas por el Modelo de Escuela Politécnica y la Resolución 111/2017 del Ministerio de Educación. Finalmente, en el eje **ambiente socioeducativo y habilidades** se identifica una proyección favorable del claustro, pero sin acciones conscientes y sistemáticas que estimulen el desarrollo socioemocional ni la superación profesional docente en estas temáticas.

Estos hallazgos coinciden con la literatura nacional e internacional que advierte sobre la brecha entre política y práctica en el trabajo preventivo (Izquierdo & Zaldívar, 2021; Llópis et al., 2020). La falta de actualización docente en liderazgo distribuido y en metodologías activas basadas en evidencia, unida a la ausencia de sinergias entre las influencias educativas (escuela-familia-comunidad), explica el desaprovechamiento de



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



las potencialidades curriculares y del proyecto educativo de centro. En consecuencia, los estudiantes permanecen vulnerables ante manifestaciones crecientes de violencia digital, consumos no deseados y fraudes académicos, riesgos especialmente

relevantes en el contexto cubano actual y en el subsistema de Educación Técnica y Profesional.

Tabla Nro. 1. Resultados del diagnóstico, integrando lo cuantitativo y lo cualitativo

Dimensiones	Indicadores	Logrado	En proceso	No logrado
Detección	1. Diagnóstico individual de la situación del desarrollo de cada adolescente, así como de su inserción en su grupo y su sistema de relaciones.		X	
	2. Identificación temprana de situaciones de riesgo (mediante observación, diálogo y análisis de indicadores).			X
Prevención primaria (Intervención)	3. Atención oportuna con apoyo de especialistas y protocolos claros para derivaciones cuando se requiera.		X	
	4. Acciones educativas incluidas en el currículo orientadas a informar, sensibilizar y formar habilidades personales y sociales.		X	
	5. Actividades extraescolares orientadas a informar, sensibilizar y formar habilidades personales y sociales.	X		
	6. Acciones adaptadas al contexto sociocultural, que involucren a estudiantes, familias, docentes y comunidad.			X
Orientación educativa y formación ética:	7. Desarrollo de habilidades para la toma de decisiones responsables, manejo de emociones, autoestima y resolución pacífica de conflictos.			X
	8. Formación en valores que promuevan el respeto, la empatía y la convivencia pacífica.	X		
Coordinación interinstitucional	9. Integración entre escuela, familia, instituciones de salud, seguridad y comunidad para un abordaje integral		X	



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



Evaluación y retroalimentación	10. <i>Uso de evidencias científicas (diagnóstico) para evaluar la eficacia de las actividades, ajustar acciones y garantizar la mejora continua.</i>		X	
--------------------------------	---	--	---	--

Conclusiones

La concepción y buenas prácticas del trabajo preventivo en el desempeño docente están asociadas a una visión del liderazgo pedagógico, lo cual resulta urgente en la educación contemporánea como forma de brindar servicios educativos con pertinencia y calidad.

La falta de sinergia detectada entre las influencias educativas (escuela, familia, comunidad) limita el alcance del trabajo preventivo. Para que el liderazgo

pedagógico sea efectivo en la prevención, es imperativo transitar hacia un modelo donde el docente no sea solo un instructor de contenidos técnicos, sino un dinamizador de competencias socioemocionales y habilidades para la vida, alineado con las metas de la Agenda 2030 y el Tercer Perfeccionamiento educacional en Cuba.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (2021). Liderazgo educativo para el aprendizaje: ¿Qué sabemos y qué nos queda por aprender? En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Liderazgo escolar en Iberoamérica: Un mapeo de la investigación hispanohablante* (pp. 21-45). Universidad Diego Portales / Ediciones Universidad de Granada.
- Chacón, G. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, 5(4). 1-11. <https://zenodo.org/records/14834226>
- Cruz-Morales, L., & Cáceres-Mesa, M. (2024). The pedagogical leadership of the director and its influence on educational practices in the context of the New Mexican School. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*.
<https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.100>
- Fullan, M., & Leithwood, K. (Eds.). (2022). *The principalship: Three keys to maximizing impact* (2nd ed.). Corwin Press.
- Global Education Monitoring Report Team. (2024). *Informe GEM 2024/5: Liderazgo en la educación: liderar para aprender*.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391755_spa
- Izquierdo, L., & Zaldívar, R. (2021). Evaluation of educational intervention on sexually



¿Cómo citar el artículo?

Ruiz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



- transmitted diseases in adolescents. *Community and Interculturality in Dialogue*.
<https://doi.org/10.56294/cid20237>
- Marín-González, F., Pérez-González, J., Senior-Naveda, A. & García-Guliany, J. (2021). Validación del diseño de una red de cooperación científico-tecnológica utilizando el coeficiente K para la selección de expertos. *Información Tecnológica*, 32(2), 79-88. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000200079>
- Medina Alvarado, I.L. (2020). El liderazgo colectivo en la educación, la ruta del cambio desde la perspectiva latinoamericana, *Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 1(4),
<https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/vol-1-numero-4-noviembre-2020/liderazgo-educacion>
- Llópiz, P., Morales, Y., & González, R. (2020). La violencia en la conducta de los adolescentes y su prevención. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11, 225-236.
- Ministerio de Educación (2017). Resolución No. 111/2017. Procedimiento para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en la Educación Técnica y Profesional. MINED.
- Murillo Torrecilla, F.J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24.
- Nava Avilés, M.V. (Coord.) (2018). *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal Secretaría de Educación Pública
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2022). *LIDEI 2022: Liderazgo educativo en Iberoamérica*. OEI.
<https://oei.int/publicaciones/lidei-2022-liderazgo-educativo-en-iberoamerica>
- Salazar-Alcivar, A., Alcivar-Córdova, D., Montañó-Villa, J., Salazar-Alcivar, L., & Yaulema-Torres, G. (2025). Rol del liderazgo educativo en la implementación de políticas inclusivas en instituciones escolares. *Revista Científica Ciencia y Método*.
<https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n1/36>
- Szucs, L., Barrios, L., Young, E., Robin, L., Hunt, P., & Jayne, P. (2021). The CDC's Division of Adolescent and School Health Approach to Sexual Health Education in Schools: 3 Decades in Review. *The Journal of School Health*.
<https://doi.org/10.1111/josh.13115>
- UNESCO / OEI (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Desarrollo profesional. Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. UNESCO.
<https://doi.org/10.54676/JGWK6472>
- Wilkins, N., Rasberry, C., Liddon, N., Szucs, L., Johns, M., Leonard, S., Goss, S., & Oglesby, H. (2022). Addressing HIV/Sexually Transmitted Diseases and Pregnancy Prevention Through Schools: An Approach for Strengthening Education, Health Services, and School Environments That



¿Cómo citar el artículo?

Ruíz-Goberna, A. I., Cusa-Paz, A., Boulet-Martínez, R. & Fundora-Martínez, C. L. (2026) Liderazgo pedagógico y prevención en el desempeño docente. *RIIED*, número 10, 1-14.



Promote Adolescent Sexual Health and Well-Being. *The Journal of adolescent health: official publication of the Society for Adolescent Medicine*, 70 4, 540-549.
<https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2021.05.017>

Zilberstein, J. (2009). *Aprendizaje desarrollador*. Editorial Universitaria.

Contribución autoral:

Ana Iris Ruíz Goberna: Investigación, Curación de datos, Redacción del borrador original.

Ariuska Cusa Paz: Investigación, Curación de datos, Redacción del borrador original.

Ruhadmi Boulet Martínez: Conceptualización, Metodología, Validación, Redacción, revisión y edición.

Carlos Luis Fundora Martínez: Conceptualización, Metodología, Validación, Redacción, revisión y edición.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.