

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

[DOI 10.35381/noesisin.v7i14.340](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i14.340)

Las competencias de referencia como parte de la formación de los líderes educativos

Reference competencies as part of the training of educational leaders

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez
joselincarvajal2007@gmail.com
Colegio San José, Arequipa, Arequipa
Perú
<https://orcid.org/0009-0002-8889-3546>

Recibido: 11 de marzo 2025
Revisado: 12 de abril 2025
Aprobado: 14 de junio 2025
Publicado: 01 de julio de 2025

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar el desarrollo de competencias de referencia en la formación de líderes educativos. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal. La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional. La población estuvo conformada por 120 docentes pertenecientes a los programas de liderazgo educativo en instituciones superiores, y la muestra fue estratificada aleatoria, compuesta por 92 participantes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado de 24 ítems, validado por juicio de expertos y con un alfa de Cronbach de 0,89. Los resultados mostraron un nivel medio-alto en el dominio de competencias como comunicación efectiva, gestión del cambio y toma de decisiones. Se concluyó que dichas competencias son clave en la preparación de líderes escolares y deben ser fortalecidas en los programas formativos mediante estrategias didácticas activas y evaluación continua.

Descriptor: Competencias de referencia; proceso formativo; líderes. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the development of reference competencies in the training of educational leaders. A quantitative approach was used, with a non-experimental and cross-sectional design. The research was descriptive-correlational. The population consisted of 120 teachers belonging to the educational leadership programs in higher institutions, and the sample was randomly stratified, composed of 92 participants. The data collection technique was the survey, and the instrument applied was a structured questionnaire of 24 items, validated by expert judgment and with a Cronbach alpha of 0.89. The results showed a medium-high level in the mastery of competencies such as effective communication, change management and decision making. It was concluded that these competencies are key in the preparation of school leaders and should be strengthened in training programs through active didactic strategies and continuous evaluation.

Descriptors: Reference competencies; training process; leaders. (UNESCO Thesaurus)

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de transformación educativa, la formación de líderes escolares eficaces constituye un factor decisivo para la mejora institucional y el logro de una educación de calidad (Díaz & Díaz, 2021). El liderazgo educativo ya no se concibe únicamente como una función administrativa, sino como una práctica orientada a la toma de decisiones pedagógicas, la gestión del talento humano y la promoción de comunidades de aprendizaje colaborativo en la praxis (Isea, Romero, Molina, 2024; Cárdenas et al., 2025).

En este sentido, las competencias de referencia, como la comunicación efectiva, el pensamiento estratégico, la gestión del cambio y la resolución de conflictos se han convertido en ejes fundamentales dentro de los programas de formación docente con perfil directivo.

Por ende, estas competencias deben ir de la mano con las innovaciones (Isea, Gómez, Comas, 2023; Rahimi et al., 2022). Por ello, el docente debe prepararse en manejar competencias digitales mediante las cuales ponga en práctica la interacción, el pensamiento crítico y el manejo de conflictos de una manera distinta y acorde a los cambios del día a día (Arteaga & Osorio, 2024; Rahimi & Mosalli, 2024; Giler, Medina, 2023; Pereda & Duran, 2023).

Sin embargo, persiste la necesidad de evaluar con rigor el grado de desarrollo de estas competencias en los procesos formativos actuales. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo analizar el nivel de dominio de las competencias de referencia en docentes en formación para el liderazgo educativo, desde un enfoque cuantitativo, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora para una preparación más pertinente y eficaz (Rahimi et al., 2022).

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

En este marco, surge la necesidad de formar líderes con un perfil integral, capaces de afrontar los desafíos de la escuela contemporánea desde una perspectiva tecnológica, ética, crítica y transformadora (Carrascal, Ceballos & Mejías, 2019; Isea, Infante, Romero, Comas, 2024; Díaz & Díaz, 2021).

El liderazgo educativo ha evolucionado desde enfoques centrados en la autoridad y la administración hacia modelos más integrales, participativos y transformacionales. En este contexto, las competencias de referencia se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los líderes educativos desempeñarse de manera eficaz en entornos complejos y cambiantes (Rahimi et al., 2022).

Estas competencias incluyen dimensiones como la comunicación efectiva, la gestión del cambio, el pensamiento estratégico, la resolución de conflictos, la toma de decisiones basada en datos y la capacidad de inspirar y movilizar a otros hacia metas comunes. Su desarrollo debe integrarse en los programas de formación inicial y continua, no solo como contenidos teóricos, sino a través de prácticas reflexivas, simulaciones, liderazgo colaborativo y evaluación auténtica.

Además, diversos marcos internacionales, como el *Marco de Competencias para Directores Escolares de la OCDE*, coinciden en afirmar que el liderazgo escolar eficaz está vinculado con el impacto positivo en los aprendizajes, el clima institucional y la equidad educativa. Por tanto, estudiar el nivel de dominio de estas competencias en futuros líderes resulta fundamental para fortalecer la gestión escolar desde una perspectiva pedagógica, ética y transformadora (Isea, Romero, Molina, 2024; Isea, Infante, Romero, Comas, 2024).

Las competencias de referencia, tales como la comunicación asertiva, el pensamiento estratégico, la resolución de conflictos, la gestión del cambio y la innovación, son consideradas elementos clave en el desempeño efectivo de los líderes educativos (Isea, Gómez, Comas, 2023; Rahimi et al., 2022). Estas competencias permiten articular la

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

visión institucional con las necesidades del contexto y promover una cultura organizacional centrada en el aprendizaje (García & Vélez, 2024).

A pesar de su importancia, diversos estudios han evidenciado vacíos en los programas de formación relacionados con el desarrollo real de estas competencias, lo que limita la capacidad de los futuros líderes para enfrentar escenarios complejos en sus comunidades educativas. Por ello, se hace necesario estudiar, desde una perspectiva empírica, el grado de apropiación de dichas competencias durante la etapa formativa. Atendiendo a lo expuesto, el presente artículo tuvo como objetivo analizar el nivel de dominio de las competencias de referencia en una muestra de docentes en formación para el liderazgo educativo, empleando un enfoque cuantitativo que permitió obtener evidencias objetivas, medibles y comparables. Los datos obtenidos permitieron identificar fortalezas y debilidades en los procesos formativos, además aportaron orientaciones prácticas para el diseño de programas más pertinentes y eficaces.

MÉTODO

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se buscó obtener datos medibles y objetivos sobre el nivel de dominio de las competencias de referencia en la formación de líderes educativos (Isea, Romero, Molina, 2024; Rahimi et al., 2022). El tipo de investigación fue descriptiva-correlacional, dado que se pretendió caracterizar el estado actual de dichas competencias y explorar posibles relaciones entre ellas, sin manipular variables.

El diseño fue no experimental, transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento, sin intervención directa sobre los participantes. La población estuvo conformada por 120 docentes en formación de programas de liderazgo educativo en instituciones de educación superior. A partir de esta población, se seleccionó una muestra aleatoria estratificada de 92 participantes, considerando los siguientes criterios:

-Docentes e instituciones dispuestas a cooperar con el estudio.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

- Docentes con más de 5 años de experiencia.
- Docentes en proceso de formación en liderazgo.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada a través de un cuestionario estructurado de 24 ítems con escala Likert de 5 puntos. El instrumento fue validado por juicio de expertos en liderazgo y pedagogía, y presentó un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,89, lo cual indicó una alta consistencia interna. La información recolectada fue procesada mediante estadística descriptiva y análisis correlacional utilizando software especializado.

RESULTADOS

Los datos obtenidos permitieron identificar el nivel de dominio de las competencias de referencia en los docentes en formación para el liderazgo educativo (Rahimi et al., 2022). A través del análisis estadístico descriptivo, se observaron tendencias favorables en ciertas competencias, así como áreas susceptibles de fortalecimiento.

La *tabla 1* muestra los promedios y desviaciones estándar en cinco competencias clave evaluadas.

Tabla 1.

Promedio y desviación estándar por competencia.

Competencia	Media ($\bar{X}$)	Desviación estándar (DE)
Comunicación efectiva	4.21	0.56
Gestión del cambio	3.87	0.72
Toma de decisiones	4.05	0.61
Resolución de conflictos	3.65	0.75
Pensamiento estratégico	3.94	0.68

Fuente: Análisis estadístico descriptivo.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

Los resultados de la tabla 1 y figura 1, muestran que la competencia mejor valorada fue la comunicación efectiva, mientras que resolución de conflictos presentó el nivel más bajo, lo cual evidencia la necesidad de reforzar habilidades interpersonales para la gestión de tensiones en el entorno escolar.

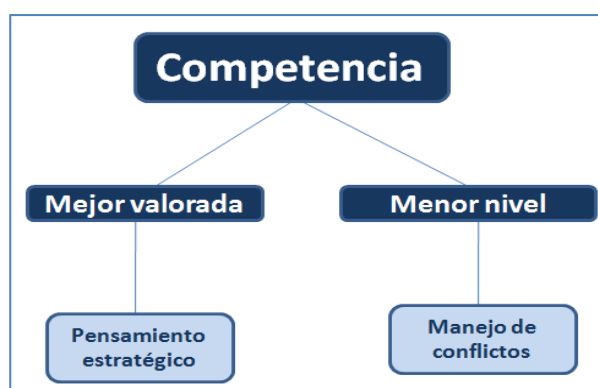


Figura 1. Competencia mejor valorada y competencia con menor nivel.

Fuente: Elaboración propia sustentada en los resultados obtenidos.

Además, se aplicó un análisis de correlación de Pearson entre las competencias evaluadas. La *tabla 2* presenta las correlaciones más relevantes.

Tabla 2.

Correlación entre competencias.

Competencias correlacionadas	Coeficiente r de Pearson	Significancia (p)
Comunicación efectiva y toma de decisiones	0.72	0.000
Gestión del cambio y pensamiento estratégico	0.68	0.001
Resolución de conflictos y comunicación efectiva	0.59	0.005

Fuente: Análisis estadístico descriptivo.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

Los datos de la *tabla 2* y *figura 2* reflejan una *correlación positiva alta y significativa* entre comunicación efectiva y toma de decisiones, lo que sugiere que quienes se comunican mejor tienden a tomar decisiones más acertadas. También se identificó una relación estrecha entre pensamiento estratégico y gestión del cambio.



Figura 2. Correlación positiva.

Fuente: Elaboración propia sustentada en los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelaron un dominio general aceptable de las competencias de referencia en los docentes en formación para el liderazgo educativo, destacando especialmente la *comunicación efectiva*, con una media alta. Este resultado coincide con estudios previos que subrayan esta competencia como base para la gestión pedagógica, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones (Rahimi et al., 2022). Así se expresa lo expuesto en la *figura 3*.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez



Figura 3. Dominio de las competencias de referencia.

Fuente: Elaboración propia sustentada en los resultados obtenidos.

Sin embargo, competencias como *resolución de conflictos* (media 3.65) y **gestión del cambio** (media 3.87) evidencian niveles más bajos, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer estas áreas en los programas de formación. Esto es particularmente relevante en contextos educativos donde los líderes deben enfrentar tensiones, resistencias y procesos de transformación constantes (Isea, Romero, Molina, 2024). La siguiente *figura 4* ilustra el resultado.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

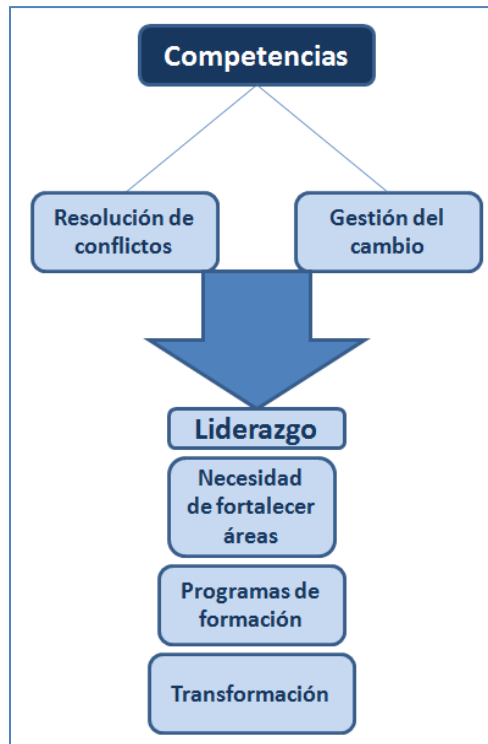


Figura 4. Dominio de las competencias de referencia.

Fuente: Elaboración propia sustentada en los resultados obtenidos.

Las correlaciones encontradas también permiten afirmar que el desarrollo de una competencia potencia el desempeño en otras. La fuerte correlación entre *comunicación y toma de decisiones* ($r = 0.72$) indica que estas habilidades no deben trabajarse de forma aislada, sino integradas dentro de un enfoque holístico de liderazgo. La *figura 5* confirma lo expuesto.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez



Figura 5. Desarrollo de las competencias de referencia.
Fuente: Elaboración propia sustentada en los resultados obtenidos.

DISCUSIÓN

Los resultados invitan a revisar los enfoques formativos actuales, integrando estrategias más prácticas y reflexivas que favorezcan el aprendizaje activo y situacional. Asimismo, se destaca la necesidad de incorporar mecanismos de evaluación formativa que permitan monitorear el progreso de estas competencias durante la formación inicial.

Los resultados obtenidos reflejan una tendencia positiva en el desarrollo de competencias clave para el liderazgo educativo, lo cual es alentador en el contexto de formación docente. La alta media en *comunicación efectiva* no solo evidencia una fortaleza técnica en la transmisión de ideas, sino también una habilidad crucial para establecer vínculos, liderar equipos docentes y promover una cultura de diálogo en las instituciones (Parra & Ruiz, 2020; García & Vélez, 2024). Esto reafirma el valor que esta competencia tiene en modelos de liderazgo participativo y transformacional (Díaz & Díaz, 2021).

Por otro lado, la *resolución de conflictos*, pese a ser una competencia esencial en ambientes escolares caracterizados por la diversidad y los desafíos cotidianos, obtuvo una media relativamente baja. Esta situación podría explicarse por la limitada inclusión de escenarios reales o simulaciones prácticas en los programas de formación, lo cual

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

impide a los futuros líderes entrenarse en la toma de decisiones bajo presión o en situaciones de tensión interpersonal (Isea, Romero, Molina, 2024).

Asimismo, la *gestión del cambio*, con una media moderada, sugiere que los docentes en formación aún enfrentan dificultades para visualizarse como agentes de innovación dentro del sistema escolar (Isea, Gómez, Comas, 2023). Esto podría estar relacionado con estilos formativos centrados en la transmisión de contenidos, en lugar de enfoques que promuevan la iniciativa, el pensamiento crítico y la flexibilidad (Giler, Medina, 2023). Las correlaciones encontradas entre competencias también revelan relaciones interdependientes: por ejemplo, quienes muestran mayores niveles en *comunicación efectiva* tienden a obtener mejores resultados en *toma de decisiones*, lo que apoya teóricamente la necesidad de trabajar estas habilidades de manera integrada. Igualmente, la fuerte asociación entre *pensamiento estratégico* y *gestión del cambio* sugiere que quienes desarrollan visión a largo plazo están mejor preparados para liderar procesos de transformación (Díaz & Díaz, 2021).

Por otro lado, el uso de las tecnologías trasciende como un medio positivo para el desarrollo de tales competencias, debido a que permiten la interacción constante y la adaptación a las diversas transformaciones sociales (Arteaga & Osorio, 2024; Rahimi & Mosalli, 2024).

En síntesis, los resultados refuerzan la importancia de replantear la formación de líderes educativos desde un enfoque por competencias que no se limite al conocimiento teórico, sino que incluya experiencias prácticas, aprendizaje basado en problemas, orientación y autoevaluación continua (Isea, Romero, Molina, 2024). Además, se evidencia la urgencia de transitar hacia modelos formativos más dinámicos, interdisciplinarios y centrados en el desarrollo integral del perfil directivo, a fin de desarrollar una eficiente competencia profesional (Antera, 2021).

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

CONCLUSIONES

El estudio permitió evidenciar que los docentes en formación para el liderazgo educativo presentan un nivel medio-alto en las competencias de referencia, especialmente en comunicación efectiva y toma de decisiones (Rahimi et al., 2022). No obstante, se identificaron debilidades en aspectos como la resolución de conflictos y la gestión del cambio, lo que plantea desafíos importantes para el diseño curricular, tecnológico y metodológico de los programas formativos (Carrascal, Ceballos & Mejías, 2019).

Se concluye que es fundamental fortalecer el enfoque por competencias en la formación de líderes escolares, promoviendo experiencias de aprendizaje integradoras, contextualizadas y basadas en la realidad educativa (Isea, Romero, Molina, 2024). Además, se recomienda ampliar este tipo de estudios a otras regiones y niveles educativos para contrastar resultados y enriquecer el debate académico y pedagógico sobre el liderazgo transformador en la educación (Díaz & Díaz, 2021).

-El estudio evidenció que los docentes en formación para el liderazgo educativo presentan un nivel medio-alto en las competencias de referencia evaluadas, destacando la comunicación efectiva y la toma de decisiones, lo que refleja una preparación favorable en estas dimensiones clave del perfil directivo.

-Se identificaron debilidades significativas en competencias como la resolución de conflictos y la gestión del cambio, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer estas áreas en los programas de formación, especialmente en lo relativo a la gestión emocional, la adaptabilidad y el liderazgo transformacional (Díaz & Díaz, 2021).

-Las correlaciones significativas entre competencias (como comunicación, toma de decisiones, pensamiento estratégico y gestión del cambio) sugieren que el desarrollo de una competencia puede potenciar otras, lo cual implica que deben ser abordadas desde una visión integradora y sistémica.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

- El enfoque por competencias en la formación de líderes educativos aún requiere consolidación práctica y evaluativa, con estrategias metodológicas más contextualizadas y centradas en el aprendizaje activo (Isea, Romero, Molina, 2024).
- En menester revisar y actualizar los programas de formación docente con perfil de liderazgo, asegurando que incluyan prácticas reales, simulaciones y análisis de casos que permitan fortalecer competencias blandas y habilidades de gestión.
- También es recomendable incorporar sistemas de evaluación formativa y continua durante el proceso de formación, que midan el desarrollo progresivo de las competencias de referencia con criterios claros y observables.
- Asimismo, se sugiere fomentar el trabajo interdisciplinario y el uso de metodologías activas (como aprendizaje basado en proyectos o problemas) (Torres, & Rincón, 2024) para que los futuros líderes enfrenten desafíos reales y aprendan a liderar desde la experiencia (Carrascal, Ceballos & Mejías, 2019).
- Se sugiere, además, promover investigaciones similares en otros contextos educativos, tanto a nivel nacional como internacional, para contrastar resultados y enriquecer la construcción de modelos de liderazgo basados en evidencias.
- Finalmente, se recomienda establecer alianzas entre universidades, escuelas y entes gubernamentales para generar propuestas formativas coherentes con las necesidades reales del sistema educativo y del entorno escolar.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a los docentes pertenecientes al proceso de formación en liderazgo educativo en educación superior, por sus significativos aportes a la ejecución del presente estudio.

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Antera, S. (2021). Professional competence of vocational teachers: A conceptual review. *Vocations and Learning*, 14(3), pp. 459-479. Disponible en: <https://n9.cl/t75oo>
- Arteaga, D. & Osorio, C. (2024). Competencia digital en educación: una revisión sistemática., vol.5, núm. 12, pp. 844-857. Disponible en: <https://n9.cl/lrx9x>
- Cárdenas, A., Ultreras, A., González, V., Bueno, M. (2025). Sistematización bibliográfica de las prácticas laborales en las universidades de México. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, vol. XI. N°20, pp. 4-26. Disponible en: <https://n9.cl/b6z xu>
- Carrascal, S., Ceballos, I. & Mejías, J. (2019). Retos de la educación como agente y paciente de los cambios socioculturales. *Revista Prisma Social*, (25), pp. 424–438. Disponible en: <https://n9.cl/bsh71>
- Díaz, E. & Díaz, K. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y sociedad*, vol. 33, pp.1-19. Disponible en: <https://n9.cl/duvos>
- García, L. & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, vol. 10, num. 20, pp. 49-67. Disponible en: <https://n9.cl/xaewz>
- Giler, P., & Medina, G. (2023). Pensamiento crítico y aprendizaje multidisciplinar en Emprendimiento y Gestión en la educación secundaria. *Revista Uniandes Episteme*, vol.10, num. 3, pp. 341–351. Disponible en: <https://n9.cl/obs2bc>
- Isea, J., Infante, M., Romero, A., Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3:672, pp. 1-9. Disponible en: <https://n9.cl/jbjohe>
- Isea, J., Gómez, I., Comas, R. (2023). Interaction between university extension and curricular innovation: a collaborative and co-creative perspective in higher education. *Revista Conrado*, volumen 19 (3), pp. 469-481. Disponible en: <https://n9.cl/jz6dwg>

Joselyn del Carmen Carvajal-Perez

- Isea, J, Romero, A., Molina, T. (2024). Ontology of the university teacher: a transformational leader in lifelong learning. *Health Leadership and Quality of Life [Internet]*, 3:.483, pp. 1-8. Disponible en: <https://n9.cl/dhbk6>
- Parra, R. & Ruiz, C. (2020). Transferencia de la formación en competencias de liderazgo escolar en una universidad chilena. *Revista Educación*, vol. 44, num. 2, pp. 131-145. Disponible en: <https://n9.cl/stm29>
- Pereda, R. & Duran, K. (2023). La competencia digital docente como un desafío en los entornos virtuales de aprendizaje. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 8, num2, pp. 467-484. Disponible en: <https://n9.cl/jf57r>
- Rahimi, A. & Mosalli, Z. (2024). The role of twenty-first century digital competence in shaping pre-service teacher language teachers' twenty-first century digital skills: The Partial Least Square Modeling Approach (PLS-SEM). *Journal of Computers in Education*, 14(2), pp. 1-19. Disponible en: <https://n9.cl/8khf6k>
- Rahimi, M., Izzati, N., Razlan, N., Idayu, A., Alimin, N. & Baharuddin, N. (2022). Modelling referencing competency and individual performance. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 20(1), pp. 407-426. Disponible en: <https://n9.cl/su44j>
- Torres, J. & Rincón, A. (2024). Los proyectos educativos productivos en la formación de la competencia emprendedora en colegios rurales. *Revista Uniandes Episteme*, vol. 11, num. 2, pp. 257–269. Disponible en: <https://n9.cl/tihcl>