



# REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 2, Número 3  
Julio-Septiembre 2025

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, [www.omniscens.com](http://www.omniscens.com)

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 2, Número 3  
julio-septiembre 2025

Publicación trimestral  
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com)

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



9773061781003

---

### Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 2, Núm. 3, julio-septiembre 2025, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com), Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 julio 2025.



**Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias**

**Volumen 2, Número 3, 2025, julio-septiembre**

**DOI: <https://doi.org/10.71112/s2c0xe71>**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMACIONAL COMO  
RECURSO PARA LA GERENCIA EDUCATIVA**

**TRANSFORMATIONAL EDUCATIONAL LEADERSHIP STRATEGIES AS A  
RESOURCE FOR THE EDUCATIONAL MANAGEMENT**

**Francys Josefina Roque Hereira**

**Venezuela**

## **Estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa**

### **Transformational educational leadership strategies as a resource for the educational management**

Francys Josefina Roque Hereira

[francys.roque1@gmail.com](mailto:francys.roque1@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-0282-2571>

Universidad Pedagógica Experimental

Libertador “Luis Fermín” El Macaro

Venezuela

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo Proponer estrategias de Liderazgo Educativo Transformacional como Recurso para la Gerencia Educativa en el Contexto de la Escuela Primaria Estatal Inés Gómez; ubicada en el sector Kilómetro 12 del municipio Cacique Manaure del estado Falcón. La metodología empleada se basó en el enfoque cuantitativo bajo la modalidad de un proyecto factible. La población de estudio fue de 1 directivo y 7 docentes y como muestra la misma población de la institución, quienes fueron objeto de la aplicación de una entrevista semi estructurada tipo cuestionario. Los resultados fueron tratados de manera descriptiva, indicando que existen debilidades marcadas en el liderazgo implementado por el gerente de la escuela objeto de estudio, haciendo que las relaciones entre las personas que allí laboran no sea idónea para los desafíos que se viven en las instituciones educativas y se hace necesario implementar el Liderazgo transformacional para enfrentar las realidades educativas.

**Palabras clave:** gerencia; gerencia educativa; liderazgo; liderazgo educativo; estrategias.

## ABSTRACT

The research aimed the propose transformational educational leadership strategies as a resource for educational management in the context of the Ines Gomez state elementary school; located in the Kilometer 12 sector of the Cacique Manaure municipality of the Falcon state. The methodology used was based on the quantitative approach under the modality of a feasible project. The study population was one director and seven teachers and as a sample the same population of the institution, who were subjected to the application of a semi-structured questionnaire type interview. The results were treated descriptively, indicating that there are market weaknesses in the leadership implemented by the manager of the school under study, making the relationships between the people who work there not suitable for the challenges experienced in educational institutions. It is necessary to implement transformational leadership to face educational realities.

**Keywords:** management; educational management; leadership; educational ledership; strategies.

Recibido: 5 de junio 2025 | Aceptado: 10 de julio 2025

## INTRODUCCIÓN

La educación en Venezuela ha experimentado transformaciones en los ámbitos político, social, económico y tecnológico, con el propósito de mejorar su calidad. En este contexto, el liderazgo educativo y la gerencia escolar juegan un papel fundamental en la optimización del desempeño institucional. Un liderazgo eficaz en el ámbito educativo implica influir en la comunidad escolar, motivar a los docentes y facilitar procesos organizativos que permitan alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva.

La filosofía de la gerencia educativa constituye un marco reflexivo y orientador que busca armonizar los principios éticos, pedagógicos y administrativos en la dirección de instituciones educativas. Desde esta perspectiva, Chiavenato (2010) defiende que la gerencia educativa no solo se limita a la administración de recursos, sino que se concibe como un proceso integral y transformador, capaz de moldear contextos de aprendizaje que fomenten el desarrollo humano y social.

En este sentido, esta investigación se enmarca desde los principios filosóficos que destacan la importancia del liderazgo ético y la toma de decisiones basada en valores, enfatizando como los directivos educativos pueden convertirse en agentes de cambio. Con respecto a ello Sanders (1990) alega que en una gerencia no solo se toman en cuenta las habilidades técnicas necesarias para la gestión, sino también la sensibilidad hacia los desafíos sociales, culturales y éticos que influyen en el contexto educativo contemporáneo.

A nivel educativo un director o gerente debe poseer conocimientos y tomar en cuenta las directrices educativas en orientación a la transparencia, uso de información para guiar decisiones, creación de alianzas, toma de riesgos, mucha comunicación asertiva. El cumplimiento de las funciones del gerente dentro de las instituciones educativas representa un elemento muy importante, ya que facilita el cumplimiento de los objetivos y en cierta forma, garantiza el éxito del proceso en dicha organización, dándole características especiales que

permitan un ambiente propicio para el desarrollo de planes y cumplimiento de metas establecidas. Por lo que es necesario que este gerente, tenga la plena seguridad de que no solo el cumple con sus funciones, sino que, el personal bajo su cargo también se apega al cumplimiento de las funciones inherentes al mismo.

En la búsqueda de la excelencia para este aspecto, es necesario identificar elementos que generan información referencial sobre la influencia que tiene el mismo en el desempeño del docente y el ambiente tanto interno como externo, que de una manera directa o indirecta influyen en el hecho educativo al cual se debe, pero sobre todo el liderazgo que éste ejerza en su entorno.

Bass (2006) defiende que; el liderazgo educativo transformacional se concibe como un recurso clave para la gerencia escolar, pues permite a los directivos promover cambios positivos en la estructura y cultura organizativa de los centros educativos. No obstante, a nivel internacional y nacional, diversas investigaciones han evidenciado deficiencias en la implementación de este modelo de liderazgo. Por ejemplo, estudios realizados en Chile y España (Garay y Uribe, 2006; Bolívar, 2006) indican que las responsabilidades asignadas a los directivos no siempre promueven transformaciones significativas en la gestión educativa, lo que limita la mejora de la calidad educativa. En Venezuela, Lugo (2015) identificó debilidades en el liderazgo gerencial en instituciones educativas, señalando que muchas veces los directivos no logran consolidar equipos de trabajo cohesionados ni generar un impacto positivo en la formación integral de los estudiantes.

A nivel regional, en el Estado Falcón, la Escuela Básica Estatal Inés Gómez, adscrita al circuito escolar número 2 y al Centro de Desarrollo por la Calidad educativa del municipio Cacique Manaure, enfrenta desafíos en su gestión debido a su integración a un circuito escolar conformado por cinco instituciones. La dirección de la escuela es ejercida desde otra institución perteneciente al mismo circuito, lo que dificulta la implementación de un liderazgo efectivo.

Además, la escuela cuenta con un coordinador interno que desempeña múltiples funciones simultáneamente, como docente de aula, coordinador pedagógico y responsable de programas permanentes del Ministerio de Educación. Esta sobrecarga de responsabilidades afecta la eficiencia de la gestión y genera un vacío de liderazgo transformacional que impacta negativamente en la dinámica organizativa.

El liderazgo en esta institución no ha logrado consolidarse como un elemento transformador, ya que los docentes manifiestan que la gestión actual se basa en una estructura jerárquica y autoritaria. Según conversaciones informales con el personal docente, se evidencia una falta de planificación y organización en la dirección escolar, lo que genera desmotivación y dificulta el cumplimiento de las metas institucionales. En lugar de fomentar la participación y el compromiso del equipo docente, el liderazgo ejercido es percibido como una imposición que no considera las necesidades del personal ni de los estudiantes.

Asimismo, los docentes señalan que la gerencia educativa prioriza objetivos personales sobre los institucionales, afectando el ambiente laboral y limitando la implementación de estrategias de mejora. La ausencia de un liderazgo transformacional en la institución ha impedido el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. Como consecuencia, los docentes experimentan una disminución en su motivación, lo que repercute en la calidad del proceso educativo y en el bienestar general de la comunidad escolar.

Finalmente, se hace evidente la necesidad de una transformación en la gerencia educativa de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez. Para ello, es fundamental adoptar un liderazgo educativo basado en la participación, la planificación estratégica y la motivación del equipo docente. Solo a través de un liderazgo transformacional será posible generar cambios significativos que permitan optimizar la gestión educativa y mejorar la calidad del aprendizaje en la institución.

En función de ello, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los elementos Esenciales del Liderazgo Transformacional como Recurso para la Gerencia Educativa en el Contexto de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez ; ¿Cuál es la factibilidad del diseño de estrategias en Liderazgo Educativo Transformacional como Recurso para la Gerencia Educativa en el Contexto de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez y ¿Qué tipo de estrategias de Liderazgo Educativo Transformacional serían las idóneas como Recurso para la Gerencia Educativa en el Contexto de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez?.

Por lo anterior, el objetivo del estudio es proponer estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa en la Escuela Básica Estatal Inés Gómez. Se busca identificar elementos esenciales del liderazgo transformacional, analizar su factibilidad e implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento institucional.

De esta manera, la investigación busca fortalecer el liderazgo educativo transformacional en la Escuela Básica Estatal Inés Gómez para optimizar la gestión educativa. Se justifica por la necesidad de alinear la gestión escolar con los cambios sociales y educativos, promoviendo estrategias que mejoren el desempeño de los directivos y docentes. Un liderazgo eficaz facilita la integración de la comunidad educativa y contribuye al desarrollo de una educación de calidad.

El estudio se fundamenta en la importancia de dotar a los líderes educativos de herramientas basadas en investigaciones rigurosas para mejorar la gestión y recuperar la imagen del ejercicio docente. A nivel práctico, busca aplicar principios gerenciales que permitan revisar y adaptar metas, compartir responsabilidades y motivar al personal. Además, servirá como referencia para futuras investigaciones en la temática.

Por ser un proyecto factible, el presente estudio se justifica, según Nieves (2013), desde los puntos de vista: didáctico, experimental y práctico. Didácticamente porque muchas teorías que se analizarán en el contexto de este trabajo definen la importancia de analizar las

características y la importancia del Liderazgo educativo transformacional en las instituciones educativas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus miembros. De allí pues que puedan surgir alternativas que pudieren intervenir al mejoramiento continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo venezolano y por ende de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez.

Se justifica experimentalmente porque es necesario e importante que a los docentes con funciones directivas se les aporten herramientas, originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y del plantel educativo en el cual ejercen su labor.

Por último, se justifica en lo práctico porque los resultados que se obtendrán de esta investigación, además de que enriquecerá el estado del arte, la teoría sistematizada de la gerencia educativa y el liderazgo educativo transformacional, se obtendrán recomendaciones que los gerentes educativos de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez, los cuales serán quienes decidirán en qué medida podrán ser vías válidas para aplicar las estrategias a que hubiere lugar para que esta institución sea el primer instituto educativo de calidad en el Municipio Cacique Manaure del estado Falcón.

## **METODOLOGÍA**

Para Terry (2006) la metodología es un proceso estructurado para obtener conocimientos, que implica varios pasos desde la identificación del problema hasta la presentación de resultados. En una investigación, el enfoque está relacionado con posicionamientos concretos respecto a la actividad científica, que, a su vez, son herederos de concepciones y modelos amplios acerca de la ciencia, a los cuales se denomina Paradigmas Científicos. De acuerdo con el objetivo general planteado en este estudio se ubicó dentro del enfoque cuantitativo el cual, para Palella y Martins (2012) señalan; que es aquel que “Se

caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación... Por ello todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno” (p.40).

A este respecto esta metodología requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporciona datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos lo cual se aplica a la investigación en curso ya que para la misma se utilizó para poder identificar la problemática

La presente investigación estuvo enmarcada dentro de la modalidad de Proyecto Factible, ya que se realizará la propuesta de Estrategias de Liderazgo Educativo Transformacional como Recurso para la Gerencia Educativa en el Contexto de la Escuela Primaria Estatal Inés Gómez, las cuales darán aportes para la solución de las debilidades presentadas.

El mismo estuvo apoyado en una investigación de campo, el cual el manual UPEL (2012) lo define como “una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. A tal efecto, Arias (1997) señala que “la investigación de campo consiste en la relación de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos”. (p.50), en función a los planteamientos presentados hasta ahora, se infiere que este tipo de investigación constituye un procedimiento sistemático que le permitirá al investigador estar en contacto directo en el mismo lugar donde ocurren los acontecimientos.

El nivel de la investigación es de tipo descriptivo, donde se tomaron como experimento los hechos de la realidad con la finalidad de estudiar su comportamiento para buscarle solución; sobre esto Arias (2006) dice:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de

este tipo de investigación se ubican en nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos ser refiere (p.24).

El conjunto de elementos que formara parte del contexto que se investigaron hace referencia a la población y muestra de la siguiente investigación, siendo la población; según Arnau(1980) citado por Hurtado (1998) “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (p.142), en este orden de ideas Hernández (1997) señala a la población como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.(p.210), en concordancia con los autores la población es un grupo de seres que comparten características en común, las cuales servirán de objeto de investigación y sobre se referirán las conclusiones de estudio. Para la siguiente investigación la población estuvo conformada 1 directivo y 6 docentes de la Escuela Primaria Estatal Inés Gómez, del Municipio Cacique Manaure del estado Falcón. Considerada como población finita o conocida que ya puede ser identificada y listada por el investigador en su totalidad.

Por consiguiente y para efectos del presente estudio se hará referencia a la muestra, la misma según Hernández (1997) es el : “subgrupo de la población”(p.26), así Hurtado (1998) la define como: “una porción de la población que se toma para realizar el estudio”.(p.143), en el caso particular del investigador, la muestra estar representada por 1 directivo y 6 docentes de la Escuela Primaria Estatal Inés Gómez, del Municipio Cacique Manaure del Estado Falcón, considerada una muestra censal, ya que será tomada en su totalidad, decisión que fue tomada por ser la población relativamente pequeña.

En referencia a las técnicas empleadas, el cual son un conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación, es decir el cómo se realizara. Para esta investigación la técnica que se utilizaron fueron la Observación Directa; la cual según Sabino (1992) es una técnica fundamental en

todos los campos de la ciencia, según el autor esta consiste en “el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (p.146). Así mismo dentro de esta técnica para lograr los objetivos de la investigación, se planifico como instrumento de Recolección de datos una entrevista, estructurada tipo “cuestionario”, que se le realizara al personal directivo y docente de la institución, atendiendo su nivel de conocimiento del área temática tratada en el presente estudio.

Después que se administró la técnica e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos en la investigación, se presenta el análisis de las mismas; el cual se presentara de lo general a lo específico, con el propósito de examinar con responsabilidad y bajo el criterio de razonabilidad, los procedimientos ajustados al estudio. En resumen, la información que se recopilaran mediante la aplicación del instrumento que conforma la muestra, se analizaron de forma descriptiva, cuantitativamente y cualitativamente para luego los resultados ser presentados mediante cuadros y gráficos para mayor y mejor comprensión de los mismos.

## RESULTADOS

Luego de ser aplicado el instrumento a los sujetos que componen la muestra de estudio de la investigación, estos se realizaron de forma descriptiva tomando en cuenta el porcentaje de los diferentes indicadores y las bases teóricas que fundamentan la investigación. Para lograr la información requerida se aplicó a la selección de la muestra un cuestionario conformado por veintitrés (23) preguntas con cuatro (4) alternativas de respuestas, con la finalidad de conocer su percepción en cuanto a diversos aspectos relacionados con las estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa de la referida institución de estudio.

Las tablas y gráficos estadísticos se elaboraron tomando en cuenta las dimensiones y los indicadores del aspecto a investigar en este estudio, por lo que el análisis de los resultados se realizó a partir de la información suministrada en cada tabla, resaltando los porcentajes más significativos de cada ítem y estableciendo la relación por contraste o semejanzas con el basamento teórico que sirvió de sustento de la investigación realizada, para lo cual se tomó una muestra significativa para su interpretación en el presente artículo.

Dimensión: Funciones del Gerente

Indicador: administración y organización

Ítems 1: ¿El director como persona, es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la institución?

Ítems 2: ¿El director involucra a los docentes en la toma de decisiones para mejorar la organización de la institución, estimula la iniciativa personal, facilita la comunicación y pone en práctica el trabajo de grupo desde la gerencia?

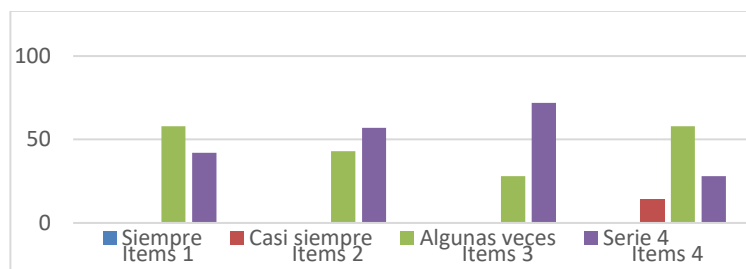
Ítems 3: ¿El director analiza y a su vez resuelve los problemas de la escuela, dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal?

Ítems 4: ¿El director identifica en su personal el potencial de cada uno, estimula y ayuda a los docentes a supera las dificultades?

**Tabla 1**

*Funciones del Gerente*

| Ítems | S | % | CS | %  | AV | %  | N | %  |
|-------|---|---|----|----|----|----|---|----|
| 1     | 0 | 0 | 0  | 0  | 4  | 58 | 3 | 42 |
| 2     | 0 | 0 | 0  | 0  | 3  | 43 | 4 | 57 |
| 3     | 0 | 0 | 0  | 0  | 2  | 28 | 5 | 72 |
| 4     | 0 | 0 | 1  | 14 | 4  | 58 | 2 | 28 |

**Figura 1***Administración y Organización*

En relación con la tabla 1 relacionada a la dimensión funciones del gerente y a la figura 1 titulada administración y organización; se puede apreciar claramente que en el ítem número 1 relacionado con el indicador administración, el 58% del personal encuestado respondió que pocas veces el personal directivo tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la institución. No obstante, el 42 % alega que casi nunca se cumple tal afirmación.

En el indicador organización de la misma dimensión funciones del gerente, en el ítem 2, 43% del personal docente alega que algunas veces el directivo involucra a los docentes en la toma de decisiones para mejorar la organización de la institución, estimula la iniciativa del personal, facilita la comunicación y pone en práctica el trabajo de grupo desde la gerencia. No obstante, 57% no lo considera así.

Al mismo tiempo, en el ítem 3, 28 % de los encuestados afirman que algunas veces el director analiza y resuelve los problemas de la escuela, dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal. Sin embargo, un 72 % no está de acuerdo con tal afirmación.

Por otra parte, en el ítem 4, 14 % de las personas encuestadas aportan que casi siempre el director identifica en su personal el potencial de cada uno, estimula y ayuda a los docentes a superar las dificultades. Mientras que el 58% certifica que esto sucede algunas veces y el 28 % alega que nunca sucede tal afirmación.

Estos resultados evidencian, cierta debilidad en cuanto a las funciones del director y su compromiso social que debe desarrollar el gerente educativo de la Escuela Primaria Estatal Inés Gómez; pues al respecto Mogollón (2006), señala que uno de los principales aspectos que atiende el gerente y que acondiciona el ambiente de la escuela es la forma de comunicación que establece con el personal de la institución que dirige. El apoyo que brinda al personal, la atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela, el manejo de las situaciones y a las resoluciones de conflictos y las actitudes profesionales que asume.

En este mismo orden de ideas, en el contexto antes descrito deja en clara evidencia la debilidad existente en cuanto a la organización en la institución educativa en relación con las funciones que debe asumir el gerente de dicha organización y sus actitudes en la misma; las actitudes forman parte intrínseca de la personalidad de un individuo, por lo cual proporciona la base emocional de las relaciones existentes entre ellos. Según Robbins (2010), son afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hecho. Esta razón las actitudes son una forma de preconcepción que impulsa a las personas a actuar en determinadas situaciones.

Dimensión: Funciones del Gerente

Indicador: Dirección, Control y seguimiento

Ítems 5: ¿se asocia el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo?

Ítems 6: ¿se evalúan continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación?

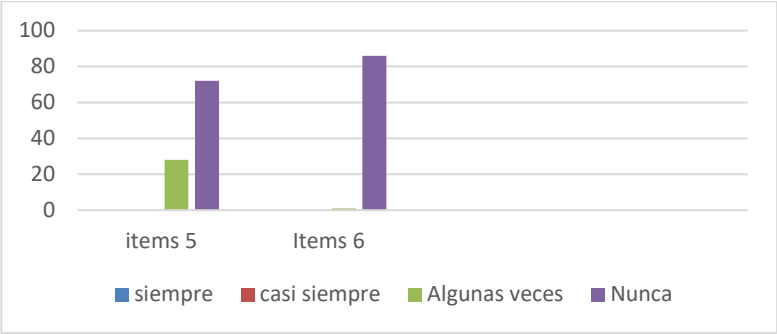
**Tabla 2**

*Dirección, Control y Seguimiento*

|       |   |   |    |   |    |   |   |   |
|-------|---|---|----|---|----|---|---|---|
| Ítems | S | % | CS | % | AV | % | N | % |
|-------|---|---|----|---|----|---|---|---|

|   |   |   |   |   |   |    |   |    |
|---|---|---|---|---|---|----|---|----|
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 28 | 5 | 72 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 14 | 6 | 86 |

**Figura 2**  
*Dirección, Control y Seguimiento*



De acuerdo con la tabla 2 y la figura 2 expresadas en el ítem número 5, relacionado con el indicador dirección, control y seguimiento; en la dimensión funciones del gerente, muestra claramente que en las opiniones se encuentran los resultados; el 28 % de los docentes arguyen que el personal directivo asocia el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional, mientras que el 72 % defiende que nunca acontece tal afirmación.

Esta realidad expone la debilidad que presenta la institución educativa objeto de estudio desde la dirección, pues el gerente según la percepción de sus docentes debe seguir trabajando en el proceso de construcción de sus capacidades individuales para poder dirigir eficiente y eficazmente la institución educativa. Es decir, seguir formándose en funciones del gerente que le permitan cumplir con las necesidades individuales y grupales de la organización.

En este mismo orden de ideas, tomando en cuenta si se evalúan continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación, muestra

el ítem número 6, que el 14 % de los encuestados aportan que esto sucede algunas veces. No obstante, 86% alega que nunca acontece tal afirmación.

Es aquí donde se demuestra la importancia del control y seguimiento como parte de una de las funciones del gerente en una institución educativa, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, al respecto Covey (2005) sostiene que esto es necesario en una gerencia para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar, e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas Ruetter y Conde (1998) citado por Graffe (2000) mantienen que todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (pg.85).

Los resultados encontrados indican que el gerente muestra una actitud que no satisface las necesidades de todo o que no concierne a la institución educativa antes mencionada y establece un criterio recto con una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos, que hacen que el docente trabaje en un ambiente poco favorable, donde el mismo decide que tiene que hacerlo, afectando su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como autoritario. Peralta (2007) alega que; la situación del mando por la concepción de dirección administrativa, además del liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado.

Es por todo lo antes expuesto que surge la propuesta de facilitar al personal directivo los beneficios que puede alcanzar mediante la aplicación del liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa.

**Tabla 3**  
*Estrategias de Liderazgo Educativo Transformacional Como Recurso para la Gerencia Educativa*

| Objetivo                                                                                   | Estrategias                                       | Actividades                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante                     | Reuniones, jornadas de autoevaluación y reflexión | Planificar acompañamientos pedagógicos trimestral                            |
| Centrar agendas deliberadas y emergentes establecidas con los docentes y trabajadores      | Talleres formativos                               | Planificar encuentros de saberes                                             |
| Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio | Círculos de estudios y trabajo                    | Planificar desarrollo de actividades institucionales y programas permanentes |
| Comunicar y liderar en la gerencia como director                                           | Jornadas de formación e investigación             | Participar en la construcción del PEIC y acuerdos de convivencia             |
| Utilizar la motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional               | Compartir de experiencias pedagógicas             | Realizar encuentros de saberes y convivencias trimestral                     |

|                                                                                                                                                       |                                                              |                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer el liderazgo educativo transformacional a través de la toma de decisiones                                                                  | Círculos de estudio y formación                              | Liderar actividades de carácter pedagógico, administrativo, de formación e información               |
| Manejar conflictos de la manera acertada                                                                                                              | Círculos de estudio y formación                              | Toma de decisiones acertadas y en consenso                                                           |
| Delegar funciones en el ámbito del liderazgo transformacional                                                                                         | Jornadas de formación e investigación                        | Asignar funciones para organizar, planificar y ejecutar actividades dentro y fuera de la institución |
| Realizar un plan de lapso académico                                                                                                                   | Organización administrativa                                  | Elaborar planes integrales trimestrales                                                              |
| Presentar las pautas para el diagnóstico institucional por lapso                                                                                      | Taller de formación                                          | Conocer esquemas y orientaciones pedagógicas institucionales para acompañamientos pedagógicos        |
| Planear, organizar, direccionar y controlar la meta, competencias generales y organizacionales                                                        | Bitácoras educativas                                         | Realizar control de visitas y acompañamientos                                                        |
| Priorizar los roles y habilidades, para el control que requiera el personal atendiendo supervisiones, líneas de acción, innovaciones o inconvenientes | Bitácoras, control y seguimiento administrativo y pedagógico | Realizar carpetas por personal para su evaluación                                                    |

detectados por lapsos

académicos

---

## DISCUSIÓN

La gerencia de las instituciones adscritas a los circuitos escolares, actualmente y según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, el cual implica que no ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen que están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar las transformaciones y evoluciones que surgen en el día a día.

En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función a las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente las instituciones, tomando en cuenta que el liderazgo transformador es fundamental dentro de las instituciones educativas.

En tal sentido, por medio de los resultados arrojados en el instrumento aplicado a los docentes muestreados en la institución objeto de estudio, se puede evidenciar que la dirección que prevalece desde los Gerentes Educativos de la Escuela Primaria Estatal Inés Gómez, se pudo conocer que no se evidencia un liderazgo idóneo por parte de los mismos, ya que se muestra no ser efectivo al no cumplir sus metas y no se toma en cuenta el trabajo de sus colaboradores; a su vez, el gerente de la misma no satisface las necesidades que se presentan en la organización, igualmente se les dificulta compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales de los actores escolares. En este delicado equilibrio de toma de decisiones, el cual el papel directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

Dentro de esta misma perspectiva, también quedó evidenciado que no existe una

planificación, organización y evaluación del seguimiento de los procesos tanto administrativos como pedagógicos, según la manera en que se toman en cuenta dichos procesos, el cual puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los docentes, estudiantes en general y para sus aprendizajes en particular.

Asimismo, los resultados encontrados indican que el gerente muestra una actitud que no satisface las necesidades de todo que concierne a la institución educativa antes mencionada y establece un criterio recto con una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos, que hacen que el docente trabaje en un ambiente poco favorable, donde el mismo decide que tiene que hacerlo, afectando su desempeño y de la organización a la cual se debe.

## CONCLUSIONES

La gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas ha sido objeto de estudios, pues la misma según hallazgos producto de la investigación realizada están inmersas en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose a si la posibilidad de conocer y asimilar las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos.

Para Manes (2009). El gerente debe establecer y poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de comunicación con todo su personal, para que se logre una integración eficaz, a fin de asegurar un trabajo coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente. Se debe respaldar y motivar al personal por medio de los diferentes tipos de comunicación, crear un clima propicio de confianza y cooperación que elimina el aislamiento y en consecuencia desaparecer la angustia

y la confusión entre los integrantes de las instituciones educativas, permitiendo una mayor fluidez en la comunicación.

Por otra parte, los gerentes de las instituciones educativas, estos para alcanzar un liderazgo transformacional han de ser personas con metas definidas, carismático, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un gran dinamismo ejemplar, un motivador al logro y por ultimo saber actuar en diferentes contextos, o dirigir su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica y aún más cuando están inmersos a circuitos escolares, puesto a que tiene a su responsabilidad no una sino varias instituciones educativas. En tal sentido se refiere que para consolidar que el directivo posea un liderazgo transformacional eficaz. Al respecto la UNESCO (2005) fundamenta que se requiere que este tema se trate como una visión clara de las situaciones que pueda enfrentar y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte en las instituciones educativas.

### **Declaración de conflicto de interés**

Declaro no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

### **Declaración de contribución a la autoría**

Francys Josefina Roque Hereira: metodología, conceptualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

### **Declaración de uso de inteligencia artificial**

El autor declara que utilizó la Inteligencia Artificial como apoyo para este artículo, y que esta herramienta no sustituyó de ninguna manera la tarea o proceso intelectual, manifiestan y reconocen que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido publicado en ninguna plataforma electrónica de inteligencia artificial.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arnau, J. (1980). *Diseños de investigación aplicados*. Universidad de Barcelona, Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento.
- Bass, B. (2006). *Liderazgo transformacional*. Nueva Jersey: Lawrence.
- Bolívar, A. (2006). El liderazgo educacional: Un diseño de dirección escolar en España. *Estudios Organizacionales*, 13(1).
- Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Colombia.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill/Interamericana.
- Covey, S. R. (2005). *El 8.º hábito: De la efectividad a la grandeza*. México: Paidós.
- Garay, S., & Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. <https://e-revistas.uam.es>
- Graffe, G. J. (2012). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495–517.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007)
- Hernández, R., & Baptista, L. (1998). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hurtado, J., & Toro, A. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación SYPAL-FUNDACITE.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Quirón.

- Hurtado, L. (2006). *Modelo de gerencia educativa bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la estructura organizacional en escuelas básicas* [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Lugo, B. (2015). *Visión holística del gerente como líder transformador* [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Manes, J. (2009). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Mogollón, A. (2006). Gerencia universitaria desde una perspectiva de cambio y transformación. *ARJE*, 12(8), 448–457.
- Nieves, B. (2013). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Peralta, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. Caracas: Episteme.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (J. Dávila, Trad.). México: Pearson Prentice Hall.
- Ruetter, R., & Conde, M. (1998). *La gerencia integral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Sanders, T. (1990). *Hábitos de la efectividad de la gerencia*. México: Paidós.
- Terry, A. (2006). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación SYPAL-FUNDACITE.

UNESCO. (2005a). *El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (REICE).

UNESCO. (2005b). *Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo: El imperativo de la calidad*.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2012). *Manual de trabajos de grado y especialización, maestrías y tesis doctorales*. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: Un desafío de orden superior. *Revista PREALC-UNESCO*.