

# REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 1  
Enero-Marzo 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

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

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 1  
enero-marzo 2026

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.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



Copyright © 2026: Los autores

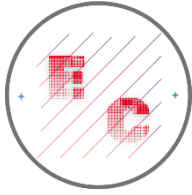


9773061781003

---

### Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 1, enero-marzo 2026, 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 enero 2026.



**Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias**

**Volumen 3, Número 1, 2026, enero-marzo**

**DOI: <https://doi.org/10.71112/jgbamq07>**

**LIDERAZGO GERENCIAL EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DESDE LA  
PERCEPCION DE LOS DIRECTIVOS EN LAS ESCUELAS DE VILLA ALTAGRACIA.  
REPUBLICA DOMINICANA.**

**MANAGERIAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS FROM THE  
PERSPECTIVE OF MANAGERS IN THE SCHOOLS OF VILLA ALTAGRACIA,  
DOMINICAN REPUBLIC.**

**Braudilia Pérez Rondón**

**República Dominicana**

## **Liderazgo gerencial en organizaciones educativas desde la percepción de los directivos en las escuelas de Villa Altagracia. República Dominicana.**

### **Managerial leadership in educational organizations from the perspective of managers in the schools of Villa Altagracia, Dominican Republic.**

Braudilia Pérez Rondón

perezrondonbraudilia@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-4431-1984>

Investigador Independiente

República Dominicana

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo generar un constructo teórico situado sobre el liderazgo gerencial en organizaciones educativas de Villa Altagracia, República Dominicana, desde la percepción de sus directivos. Se enmarca dentro de un paradigma interpretativo, adoptando un enfoque cualitativo y utilizando el método fenomenológico para profundizar en las experiencias vividas por los líderes escolares. La metodología aplicada incluye entrevistas semiestructuradas y testimonios focalizados, que son analizados a través de procesos de codificación temática y reducción fenomenológica. Los hallazgos principales revelan que los directivos integran elementos éticos, pedagógicos y afectivos en su práctica, adaptando estilos de liderazgo transformacional, situacional y distribuido, adecuados al contexto local. Las limitaciones y desafíos identificados se transforman en impulsores de innovación y mejora continua. Se concluye que el liderazgo gerencial debe ser comprendido de manera contextualizada, enfatizando la escucha activa y la integración del saber práctico para promover una gestión escolar transformadora, inclusiva y humana.

**Palabras clave:** directivos escolares; gestión educativa; liderazgo gerencial; organizaciones educativas y percepción del liderazgo

## ABSTRACT

The objective of this research is to generate a theoretical construct on managerial leadership in educational organizations in Villa Altigracia, Dominican Republic, based on the perceptions of their managers. It is framed within an interpretive paradigm, adopting a qualitative approach and using the phenomenological method to delve into the experiences of school leaders. The methodology applied includes semi-structured interviews and focused testimonies, which are analyzed through thematic coding and phenomenological reduction processes. The main findings reveal that managers integrate ethical, pedagogical, and affective elements into their practice, adapting transformational, situational, and distributed leadership styles appropriate to the local context. The limitations and challenges identified become drivers of innovation and continuous improvement. It is concluded that managerial leadership must be understood in a contextualized manner, emphasizing active listening and the integration of practical knowledge to promote transformative, inclusive, and humane school management.

**Keywords:** school principals; managerial leadership; educational management; educational organizations and perception of leadership

Recibido: 25 enero 2026 | Aceptado: 5 febrero 2026 | Publicado: 6 febrero 2026

## INTRODUCCIÓN

Desde los aportes clásicos, Burns (1978) concibe el liderazgo como un proceso de influencia orientado a la transformación de valores, creencias y prácticas colectivas, sentando

las bases del liderazgo transformacional. Esta visión es complementada por Robbins (2004), quien define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para el logro de objetivos organizacionales, destacando el papel de la motivación, la comunicación y la cultura institucional. A su vez, Schein (2010) sostiene que el liderazgo cumple una función central en la creación, mantenimiento y transformación de la cultura organizacional, aspecto clave en las instituciones educativas.

Desde una perspectiva sistémica, Luhmann (2018) plantea que las organizaciones son sistemas sociales complejos que se autoreproducen mediante procesos comunicativos, lo que permite comprender la escuela como una red dinámica de relaciones e interacciones. En esta misma línea, Gairín (2019) enfatiza que las organizaciones educativas enfrentan procesos permanentes de cambio que exigen liderazgos flexibles, colaborativos y orientados al aprendizaje institucional. Asimismo, Hargreaves y Shirley (2021) destacan que el bienestar, la confianza y las relaciones humanas constituyen dimensiones esenciales del liderazgo escolar en contextos de incertidumbre y transformación social.

En las organizaciones educativas de la República Dominicana, y en particular en las escuelas públicas de Villa Altagracia, el liderazgo gerencial representa un fenómeno complejo, profundamente humano y situado. Su impacto va más allá de lo administrativo, influyendo directamente en la calidad educativa, el clima institucional y el desarrollo profesional docente. Este liderazgo se ejerce en un entorno marcado por la diversidad geográfica, desigualdades sociales y limitaciones estructurales que exigen un abordaje más profundo, sensible al contexto y alejado de enfoques técnicos convencionales.

El liderazgo gerencial no puede ser entendido únicamente como la aplicación de normas y estrategias de gestión. Más bien, debe concebirse como una construcción social que integra prácticas, significados, tensiones y aprendizajes que emergen de la experiencia cotidiana de los directivos escolares en su interacción con docentes, estudiantes y comunidades. En

consecuencia, se plantea la necesidad de construir un constructo teórico situado, basado no solo en referentes internacionales, sino también en las voces y vivencias de quienes ejercen el liderazgo en territorios como Villa Altagracia.

Autores como Bolívar (2021) y Fullan (2020) coinciden en que no existe un modelo universal de liderazgo aplicable a todos los contextos. Destacan la importancia de interpretar el liderazgo desde el interior de las prácticas escolares, adaptándolo a las realidades culturales, sociales e institucionales de cada territorio. En Villa Altagracia, los directivos enfrentan retos que trascienden la gestión técnica: deben liderar en condiciones de carencias materiales, escasa participación familiar, violencia social y demandas crecientes por calidad educativa, sin contar con los recursos necesarios. Por ello, el liderazgo gerencial requiere una combinación de capacidades organizativas, sensibilidad social, visión pedagógica y compromiso ético.

Este estudio propone una mirada cualitativa y fenomenológica del liderazgo gerencial, enfocándose en las percepciones, creencias y significados que los propios directores atribuyen a su práctica. Como sostiene Giorgi (2009), la fenomenología permite explorar cómo el fenómeno se manifiesta en la conciencia de quienes lo experimentan. Asimismo, Van Manen (2016) plantea que la fenomenología hermenéutica busca comprender el “mundo vivido” de los sujetos, accediendo a cómo sienten y narran su quehacer cotidiano.

Leithwood et al. (2020) subrayan que el liderazgo escolar efectivo combina competencias organizativas, visión compartida, habilidades interpersonales y capacidad de adaptación. No se trata solo de ejercer autoridad, sino de construir sentido junto a otros. Bajo esta perspectiva, los directivos escolares son actores clave en la producción de conocimiento organizacional, y sus experiencias deben ser recogidas para enriquecer las teorías del liderazgo desde la realidad de las escuelas dominicanas.

Como advierten Murillo y Krichesky (2015), las políticas de liderazgo en América Latina muchas veces ignoran los contextos de vulnerabilidad donde operan las escuelas. Comprender

cómo los directores de Villa Altagracia construyen su noción de liderazgo puede contribuir al diseño de políticas y programas de formación más pertinentes. Finalmente, siguiendo a Mintzberg (2017), las escuelas deben entenderse como organizaciones vivas, y el liderazgo como una práctica relacional y ética, articuladora entre las políticas educativas y las necesidades reales del aula.

El liderazgo gerencial en las organizaciones educativas dominicanas se encuentra directamente condicionado por el marco normativo que regula la gestión pública y el sistema educativo. La Constitución de la República Dominicana (Asamblea Nacional, 2015) establece el derecho a una educación de calidad, así como la responsabilidad del Estado en garantizar la equidad, la eficiencia y la transparencia en la administración educativa. De igual modo, la Ley General de Educación No. 66-97 (Congreso Nacional, 1997), el Código de Trabajo (Congreso Nacional, 1992) y la Ley de Función Pública No. 41-08 (Congreso Nacional, 2008) definen los deberes, derechos y responsabilidades de los servidores públicos y del personal docente, orientando la toma de decisiones directivas en los centros educativos.

Complementariamente, la Ordenanza 4-99 del Consejo Nacional de Educación (1999) regula la organización y funcionamiento de los centros educativos públicos, mientras que el Reglamento del Estatuto del Docente aprobado mediante el Decreto 639-03 (Poder Ejecutivo, 2003) establece los criterios de ingreso, permanencia y desarrollo profesional del magisterio. Este marco legal configura las condiciones estructurales dentro de las cuales se ejerce el liderazgo gerencial, influyendo en los procesos de planificación, gestión del personal, convivencia escolar y rendición de cuentas institucional.

### **Intento Hermenéutico de la Realidad**

En el municipio de Villa Altagracia, en el corazón de la República Dominicana, los directores escolares enfrentan una realidad compleja en su labor diaria. Su liderazgo gerencial resulta fundamental para hacer frente a una diversidad de desafíos relacionados con la gestión



del personal, la cultura escolar, el clima institucional, la toma de decisiones y el acompañamiento pedagógico. Estas funciones se desarrollan en un entorno caracterizado por limitaciones estructurales, recursos escasos y demandas sociales crecientes, lo que hace que el rol directivo adquiera una dimensión estratégica.

A partir de este escenario, surge la necesidad de comprender cómo los directivos experimentan, perciben y resignifican su liderazgo. Esta comprensión requiere superar los enfoques meramente técnicos o cuantitativos, y adoptar un paradigma cualitativo, con énfasis en el enfoque fenomenológico. Este último, inspirado en Husserl y desarrollado en el campo educativo por Van Manen, permite explorar los significados profundos de las experiencias vividas por los directivos, captando su conciencia subjetiva en relación con su rol.

El paradigma cualitativo, como afirman Creswell y Poth (2018), es el más idóneo para acceder a los sentidos que los individuos atribuyen a sus experiencias. En este caso, el objetivo es comprender cómo se configura el liderazgo escolar en un contexto específico como Villa Altagracia. La fenomenología no busca generalizar ni validar hipótesis preestablecidas, sino captar las estructuras de sentido que emergen de la experiencia directa y reflexiva de los actores.

El liderazgo gerencial en el ámbito educativo ha transitado de modelos centrados en la administración hacia enfoques más colaborativos, participativos y transformacionales. Autores como Leithwood, Harris y Hopkins (2020) destacan la importancia de un liderazgo orientado a la construcción de visiones compartidas, al fortalecimiento del desarrollo docente y a la creación de relaciones humanas positivas. Sin embargo, estos modelos, muchas veces formulados en contextos del norte global, no siempre logran reflejar las dinámicas reales de zonas rurales o periurbanas como Villa Altagracia, donde las escuelas enfrentan condiciones de alta vulnerabilidad social.

Este municipio representa un terreno valioso para el análisis del liderazgo escolar, dada su diversidad geográfica, sociocultural y económica. En las escuelas locales, se enfrentan desafíos como el ausentismo, la falta de recursos didácticos, la escasa participación familiar, y la limitada articulación entre niveles de gestión educativa. Por ello, el estudio del liderazgo en este contexto debe estar anclado en una mirada situada, sensible a las particularidades locales, y capaz de rescatar las voces de quienes desempeñan este rol bajo condiciones adversas.

Una de las principales problemáticas es la ausencia de conocimiento sistematizado sobre cómo se construye, ejerce y percibe el liderazgo escolar en este municipio. Esta falta de información obstaculiza la elaboración de políticas educativas efectivas, programas de formación pertinentes y estrategias de acompañamiento adecuadas a la realidad de estos centros. Por lo tanto, el propósito de esta investigación es doble: por un lado, identificar prácticas valiosas de liderazgo; por otro, comprender las tensiones, dilemas y aspiraciones que configuran la identidad profesional de los directivos.

Desde la revisión de la literatura, se identifican múltiples modelos teóricos del liderazgo: el técnico-administrativo (Mintzberg, 2017), el transformacional (Bass y Avolio, 2004), el distribuido (Spillane, 2006) o el instruccional (Hallinger, 2003). No obstante, autores como Bolívar (2021) coinciden en que no existe un modelo único aplicable a todos los contextos. Por ello, se plantea la construcción de un “constructo teórico situado”, surgido de la experiencia concreta de los directivos de Villa Altagracia, más que de la aplicación mecánica de teorías importadas.

La fenomenología se presenta como el camino metodológico más adecuado para esta tarea. A través de entrevistas en profundidad, relatos de vida y observaciones participativas, se busca reconstruir el "mundo vivido" de los directivos escolares: sus prácticas cotidianas, sus decisiones difíciles, sus vínculos con la comunidad y su forma de afrontar los desafíos

institucionales. En este enfoque, el investigador adopta una postura empática y dialógica, con el objetivo de comprender desde dentro cómo se configura el liderazgo en contextos reales.

Este tipo de liderazgo no es abstracto ni neutro. Está profundamente marcado por la historia de vida de cada director, por la cultura institucional en la que trabaja y por las condiciones del sistema educativo dominicano. Como afirman Murillo y Krichesky (2015), los directivos en América Latina deben responder a exigencias crecientes en sistemas educativos históricamente desiguales. En la República Dominicana, a pesar de los avances en cobertura, persisten retos relacionados con la calidad, la gestión escolar y la formación docente (MINERD, 2022).

Por todo esto, la presente investigación no solo tiene un valor académico, sino también un potencial impacto práctico y político. Al visibilizar la experiencia vivida de los directivos de Villa Altagracia, se busca generar conocimiento útil para la formulación de políticas públicas, el diseño de programas formativos y la transformación de la gestión educativa en contextos vulnerables. Además, se pretende contribuir a la construcción de un liderazgo más humano, contextualizado y comprometido con la equidad y la mejora educativa.

## **Propósitos de la investigación**

### **Propósito general**

Analizar el liderazgo gerencial en las organizaciones educativas desde la percepción de los directivos en las escuelas de Villa Altagracia, República Dominicana.

### **Propósitos específicos**

1. Explorar las experiencias vividas por los directivos escolares de Villa Altagracia en el ejercicio del liderazgo gerencial dentro de sus instituciones educativas.
2. Indagar los significados que los directivos atribuyen al concepto y a las prácticas del liderazgo gerencial, desde sus contextos organizacionales particulares.

3. Comprender las fortalezas y debilidades percibidas por los directivos en su rol de liderazgo gerencial dentro del contexto educativo local.
4. Interpretar las percepciones de los directivos sobre los factores que fortalecen o limitan su ejercicio del liderazgo gerencial en el contexto educativo local.
5. Construir un marco teórico interpretativo sobre el liderazgo gerencial en las organizaciones educativas, a partir de la comprensión profunda de las vivencias y percepciones de los directivos escolares del municipio de Villa Altagracia.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se enmarca en un paradigma interpretativo, orientado a comprender la realidad como una construcción subjetiva y múltiple, influenciada por percepciones, contextos y experiencias de los actores sociales. En un mundo complejo y dinámico, especialmente en el ámbito educativo, se reconoce que los procesos de enseñanza y aprendizaje se desarrollan en realidades diversas y contextualizadas, tal como lo plantean Padrón (2008) y Piñero, Rivera y Esteban (2019) al afirmar que la investigación educativa implica una interpretación situada de los fenómenos sociales. Ontológicamente, se considera al directivo educativo como un agente inmerso en una realidad organizacional compleja, propia de las escuelas de Villa Altagracia, donde la realidad no es única ni objetiva, sino construida socialmente y marcada por factores culturales, institucionales y personales. Epistemológicamente, el conocimiento se entiende como una co-construcción simbólica entre investigadora y participantes, valorando la comprensión compartida y contextualizada de las experiencias del liderazgo gerencial. En este sentido, Piñero et al. (2019) destacan que la producción del conocimiento en educación se fundamenta en la interacción dialógica, la reflexividad y el reconocimiento del sujeto como productor de significado.

Metodológicamente, se emplean estrategias cualitativas que privilegian la profundidad y el sentido, mediante entrevistas semiestructuradas y testimonios focalizados, facilitando el acceso a los significados que los directivos atribuyen a su gestión. Así, la metodología trasciende la simple recolección de datos para convertirse en un medio para comprender la complejidad y riqueza de la práctica educativa desde una mirada interpretativa y participativa, tal como lo propone Cadenas (2007) en relación con la validación y consistencia de los estudios cualitativos en educación.

### **Enfoque de la investigación**

Este estudio se desarrollará dentro del paradigma interpretativo, por lo que adoptará un enfoque cualitativo como vía metodológica adecuada para comprender el liderazgo gerencial desde la percepción de los directivos en las escuelas de Villa Altagracia. El enfoque cualitativo permitirá adentrarse en la complejidad de las realidades educativas, atendiendo a los significados que los sujetos atribuirán a sus experiencias, roles e interacciones dentro de un contexto social y cultural determinado, lo cual es coherente con los planteamientos de Finol y Vera (2020) sobre la pertinencia del enfoque cualitativo para comprender fenómenos sociales complejos.

De acuerdo con Martins y Palella (2012) este enfoque destacará la importancia de interpretar las relaciones sociales y los discursos en su entorno vital, considerando el entramado cultural como clave para comprender la realidad de los actores sociales. Así, el investigador no se limitará a recopilar información, sino que se involucrará activamente en la interpretación de las dinámicas humanas, grupales e institucionales, abordará las prácticas, conflictos y expectativas de los participantes, Padrón (2008) señala que el conocimiento científico en las ciencias sociales no se limita a la explicación causal, sino que privilegia la comprensión profunda de los procesos humanos.

### **Método de investigación**

En coherencia con el enfoque cualitativo y el paradigma interpretativo, esta investigación adoptará el método fenomenológico, el cual, según Husserl citado en Heidegger (2006) permitirá aprehender la esencia de los fenómenos tal como se presentan a la conciencia de los sujetos, otorgará valor a sus vivencias en contextos naturales. Este enfoque posibilitará una comprensión profunda de la realidad educativa desde la subjetividad de los actores, reconociendo que los significados atribuidos a sus experiencias configuran su forma de ser y actuar en el mundo. Esta perspectiva se articula con lo planteado por Piñero et al. (2019), quienes afirman que la fenomenología permite comprender los procesos educativos desde la experiencia vivida, favoreciendo interpretaciones contextualizadas y reflexivas

### **Informantes clave**

En el marco de una investigación cualitativa centrada en la construcción teórica del liderazgo gerencial desde la perspectiva de los directivos escolares de Villa Altagracia, República Dominicana, la selección de los informantes clave resultará esencial. Estos actores poseerán experiencia, conocimiento profundo del contexto y capacidad de reflexión crítica, elementos que serán fundamentales para lograr una comprensión rica y significativa del fenómeno. La elección de los participantes se realizará de forma deliberada, considerando su trayectoria profesional, responsabilidades y capacidad analítica. Esta estrategia responderá a Rodríguez, Gil y García (1996) quienes destacarán la importancia de identificar informantes con conocimiento profundo del entorno estudiado.

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) la selección responderá a criterios de pertinencia más que de representatividad estadística, destacando el valor del diálogo intersubjetivo como base para la construcción de significados. En este sentido, En esta misma línea, Cadenas (2007) resalta que el informante no será un simple proveedor de datos, sino un interlocutor reflexivo cuyo testimonio permitirá comprender las dinámicas de liderazgo en

contextos complejos. Flick (2015) también resaltará que estos actores podrán ofrecer una visión privilegiada del contexto educativo.

Finalmente, los seis directivos y tres especialistas no serán participantes pasivos, sino colaboradores activos en la generación de conocimiento situado. Sus testimonios permitirán identificar desafíos, buenas prácticas y áreas de mejora en la gestión escolar. Para preservar su identidad, se utilizarán los códigos Dir. 1, Dir. 2, Dir. 3, Dir. 4, Dir. 5 Dir. 6. Esp. 1, Esp.2 y Esp. 3.

### **Técnicas e instrumentos para recolectar la información**

En esta investigación se empleará el método fenomenológico, el cual permitirá utilizar como técnica principal la entrevista semiestructurada, en coherencia con lo planteado por Quintanal et al. (2024) quien sostiene que esta técnica consiste en una conversación guiada por preguntas orientadas a las categorías definidas por el objeto de estudio. A través de esta entrevista, se escucharán las voces de los participantes en torno al fenómeno del liderazgo gerencial en organizaciones educativas desde la percepción de los directivos en las escuelas de Villa Altagracia, permitiendo que tanto la entrevistadora como el entrevistado amplíen ideas, pensamientos e inquietudes de forma libre y reflexiva.

El instrumento correspondiente a esta técnica será un guion semiestructurado, el cual incluirá doce preguntas abiertas dirigidas a seis directores seleccionados. El instrumento será un guion semiestructurado con doce preguntas abiertas, diseñado desde criterios de coherencia epistemológica y rigor metodológico, en consonancia con Cadenas (2007), quien enfatiza la necesidad de garantizar consistencia interna en los instrumentos cualitativos. Así, se propiciará un espacio para que los participantes reflexionen desde sus experiencias personales y testimonios.

Además, se empleará como instrumento complementario el testimonio focalizado, técnica definida por Martínez (2010) como aquella que invita al entrevistado a profundizar sobre

aspectos específicos del fenómeno en estudio, expresando sus ideas de forma espontánea y libre. La herramienta de recolección consistirá en una pregunta abierta orientadora, la cual será dirigida a especialistas en liderazgo gerencial, a fin de recoger sus voces y enriquecer la información obtenida.

### **Técnicas de análisis e interpretación de los hallazgos**

El análisis cualitativo se compone de varias etapas. La primera es la categorización, que consiste en dividir el material en unidades temáticas con etiquetas o códigos que resuman su contenido, permitiendo identificar patrones. Gibbs (2018) destaca que esta codificación es un proceso iterativo y creativo. La segunda etapa es la estructuración, en la cual se organizan las categorías jerárquicamente, asemejándose a un árbol conceptual, donde las categorías generales son el tronco y las subcategorías, las ramas. Esta visión permite captar la complejidad del fenómeno, como plantean Miles, Huberman y Saldaña (2020).

La tercera etapa, contrastación, consiste en comparar los hallazgos con teorías existentes, generando un diálogo crítico entre lo empírico y lo teórico. Denzin y Lincoln (2018) subrayan que esta triangulación fortalece la interpretación y evita lecturas superficiales. Finalmente, la teorización integra los hallazgos en una narrativa coherente, que describe y propone nuevas formas de entender el fenómeno, combinando teoría, evidencia e intuición del investigador. En conjunto, este análisis cualitativo es un proceso ético y riguroso que busca comprender las realidades desde la perspectiva de los participantes. Según Cadenas (2007) y Creswell y Poth (2018), la calidad del estudio dependerá de su sensibilidad, profundidad y compromiso con las voces estudiadas.

### **Análisis de la información**

El análisis de la información en investigaciones cualitativas con enfoque fenomenológico constituirá una etapa esencial para comprender en profundidad las experiencias vividas por los participantes, tal como ellos las percibirán y significarán. Este proceso no solo implicará



técnicas específicas, sino también un alto grado de reflexión, sensibilidad y discernimiento por parte de la investigadora, quien deberá interpretar los datos con coherencia y fidelidad al fenómeno estudiado tal como lo señalan Balestrini (2006) y Padrón (2008),

El análisis comenzará con la transcripción literal de entrevistas semiestructuradas y observaciones de campo, lo cual permitirá conservar la riqueza del discurso. A partir de estas transcripciones, se identificarán unidades de significado que serán agrupadas en temas esenciales, siguiendo la lógica interpretativa del enfoque fenomenológico Martínez (2002). Posteriormente, el análisis consistirá en identificar, comparar e interpretar significados compartidos y particulares. Se utilizará el software Atlas. Ti como herramienta para organizar e interpretar las unidades de significado mediante redes semánticas, sin recurrir a esquemas de codificación tradicionales. El objetivo final será reconocer patrones de sentido y estructuras temáticas emergentes, con un compromiso riguroso de la investigadora en captar la esencia del fenómeno. Este proceso permitirá alcanzar una comprensión profunda del liderazgo gerencial desde la percepción de los directivos escolares, integrando una mirada contextualizada y crítica, en coherencia con los planteamientos epistemológicos de Finol y Vera (2020) y Piñero et al. (2019), desde la percepción de los directivos escolares en Villa Altagracia

## **RESULTADOS**

Este capítulo se dedica a la presentación, análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos durante la fase de recolección de datos, constituyéndose en un componente fundamental dentro del proceso investigativo. Su propósito principal es analizar el constructo teórico sobre el liderazgo gerencial en organizaciones educativas, desde la percepción de los directivos en las escuelas de Villa Altagracia, República Dominicana.

Para alcanzar este objetivo, se implementó un proceso riguroso de análisis cualitativo basado en la categorización e interpretación de la información recopilada mediante entrevistas

semiestructuradas aplicadas a los directivos participantes. Se empleó la reducción fenomenológica como enfoque metodológico central, lo que permitió identificar las ideas fundamentales y patrones de sentido en los discursos y testimonios de los directores escolares. Esto posibilitó revelar significados profundos relacionados con sus percepciones y vivencias respecto al liderazgo gerencial en sus contextos organizacionales, permitiendo la construcción de un marco teórico coherente con la realidad educativa local. Los hallazgos se estructuraron en un sistema de **categorías** y *subcategorías* emergentes desde la interpretación fenomenológica, las cuales incluyen:

### **Categoría 1: Percepción y Conceptualización del Liderazgo Gerencial**

- *Percepción del rol del liderazgo gerencial en las escuelas*
- *Conceptualización del liderazgo y su relación con la gestión organizacional*
- *Sentido de responsabilidad y compromiso en la dirección educativa*
- *Identidad profesional y perfil del directivo escolar*

### **Categoría 2: Prácticas y Estrategias Gerenciales**

- *Prácticas gerenciales aplicadas en la administración escolar*
- *Estrategias implementadas para la mejora institucional*
- *Procesos de toma de decisiones y planificación estratégica*
- *Comunicación interna y relaciones interpersonales en el centro educativo*

### **Categoría 3: Factores Contextuales e Institucionales**

- *Influencia de factores contextuales, culturales y personales en el liderazgo*
- *Dinámicas organizacionales e institucionales que afectan la gestión*
- *Experiencia y trayectoria previa de los directivos*
- *Cultura escolar y resistencias al cambio gerencial*

### **Percepción y Conceptualización del Liderazgo Gerencial**

La percepción del rol del líder gerencial en el contexto de las escuelas de Villa Altagracia se construye como una noción compleja, compuesta por elementos esenciales que inciden directamente en los procesos de mejora institucional. Los directivos entrevistados (directores, subdirectores y coordinadores académicos) coinciden en una visión amplia de su función, que va más allá de lo meramente administrativo y se orienta hacia la conducción estratégica, la gestión humana y la transformación educativa. Desde esta óptica, el liderazgo gerencial se comprende como una herramienta clave para guiar a la comunidad escolar hacia objetivos comunes, a través de una visión compartida, comunicación efectiva y fomento de la participación. Los líderes no solo organizan o supervisan; también motivan a sus equipos, valoran el aporte individual y promueven espacios colaborativos que impulsan el desarrollo profesional y humano.

**Tabla 1**

*Percepción del Rol del Líder Gerencial en la Gestión del Cambio – Villa Altagracia.*

Subcategoría	Aspectos Clave del Rol del Líder Gerencial	Observaciones Clave
<b>Concepción de liderazgo y cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo como guía estratégica y gestión humana.</li> <li>- Cambio como oportunidad de evolución.</li> <li>- Modelo dinámico, no jerárquico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueve una visión compartida.</li> <li>- El liderazgo influye en la cultura escolar.</li> <li>- Impulso a la innovación y la colaboración.</li> </ul>
<b>Sentido de responsabilidad en la transformación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso ético, profesional y social.</li> <li>- Cultura de participación y corresponsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se asumen riesgos y decisiones conscientes.</li> <li>- Diálogo como herramienta de cambio.</li> </ul>

		- Responsabilidad extendida al bienestar institucional.
		- Ambientes de confianza y respeto.
<b>Identidad profesional del líder</b>	- Integración de vocación, valores y formación.	- Actualización constante en habilidades clave.
	- Liderazgo con visión humanista y ética.	- Liderazgo centrado en el desarrollo humano y organizacional.

### **Prácticas de Liderazgo en la Gestión del Cambio en las Escuelas de Villa**

#### **Altagracia**

En las organizaciones educativas de Villa Altagracia, las prácticas de liderazgo gerencial desempeñan un papel crucial en la conducción del cambio institucional. Desde la perspectiva de los directivos escolares, las estrategias implementadas para impulsar transformaciones están orientadas al logro de los objetivos pedagógicos y organizacionales, manteniendo una visión clara y compartida.

Los directores escolares enfatizan una misión institucional alineada con los valores educativos, utilizando una comunicación efectiva que garantice que todo el personal comprenda su rol en los procesos de mejora. Se promueve la colaboración activa entre los distintos actores educativos mediante reuniones periódicas, trabajo interdisciplinario, comisiones académicas y pedagógicas, generando espacios para el diálogo y la construcción colectiva.

Este liderazgo se caracteriza por ser proactivo, resiliente e innovador, evidenciando una actitud receptiva ante los desafíos propios del contexto escolar y una disposición permanente a

revisar y mejorar los procesos institucionales. La toma de decisiones y la planificación estratégica se realizan de manera participativa, conjugando el análisis técnico con la experiencia acumulada de los actores, permitiendo así una gestión adaptativa y sensible a la realidad educativa local.

La comunicación interna y externa constituye un eje transversal en la gestión del cambio, impactando de manera significativa en la motivación del personal, en el fortalecimiento del liderazgo y en la construcción de un sentido institucional compartido. Los directivos reconocen la importancia de establecer canales efectivos de información a través de reuniones sistemáticas, plataformas digitales y espacios de escucha activa que mantengan informada y comprometida a toda la comunidad educativa. Estas prácticas de liderazgo reflejan un modelo de gestión que busca no solo alcanzar metas institucionales, sino también consolidar una cultura organizacional basada en la participación, el respeto y la mejora continua.

**Tabla 2**

*Prácticas de Liderazgo en la Gestión del Cambio Institucional*

<b>Subcategoría</b>	<b>Estrategias y Enfoques Clave</b>	<b>Observaciones Clave</b>
<b>Estrategias implementadas para el cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición clara de misión institucional y objetivos pedagógicos.</li> <li>- Creación de espacios de diálogo colaborativo.</li> <li>- Liderazgo resiliente e innovador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La misión está alineada con valores formativos.</li> <li>- Se realizan reuniones periódicas con el personal docente.</li> <li>- Promoción de trabajo interdepartamental y actitud reflexiva frente a desafíos.</li> </ul>
<b>Toma de decisiones y planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación participativa e inclusiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fomenta la planificación estratégica con aportes del</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación entre análisis estructurado, experiencia docente y compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>equipo de gestión.</li> <li>- Participación activa de docentes y coordinadores.</li> <li>- Balance entre teoría y práctica en la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Comunicación interna y externa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramienta clave para cohesionar la comunidad educativa.</li> <li>- Fortalece la construcción del sentido institucional.</li> <li>- Facilita el acceso a la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de plataformas institucionales y grupos de comunicación interna.</li> <li>- Espacios formales e informales para la retroalimentación.</li> <li>- Promoción del compromiso y la participación mediante una comunicación transparente.</li> </ul>
<p><b>Los factores contextuales, culturales y necesidades de apoyo al liderazgo gerencial</b></p>		

Este análisis permite comprender los factores organizacionales, culturales y formativos que inciden en el liderazgo gerencial en las organizaciones educativas del municipio de Villa Altigracia, desde la percepción de sus directivos. Se identifican elementos clave como el uso de plataformas tecnológicas, la cultura escolar, y las necesidades formativas de los líderes educativos. Estos factores impactan directamente en la capacidad de los equipos de dirección para impulsar procesos de cambio institucional efectivos y sostenibles.

**Tabla 3**

*Factores Contextuales, Culturales y Necesidades de Apoyo al Liderazgo Gerencial*

<b>Subcategoría</b>	<b>Aspectos Clave y su Influencia</b>	<b>Observaciones Clave</b>
Factores organizacionales e institucionales	- Uso de plataformas digitales y canales de comunicación interna.	- Empleo de sistemas digitales para centralizar procesos.
	- Influencia directa en la eficiencia académica y administrativa.	- Mejora en la toma de decisiones gerenciales. - Mayor participación de la comunidad educativa en los procesos de gestión.
Cultura escolar y resistencias al cambio	- La cultura organizacional puede ser promotora o barrera del cambio.	- En Villa Altagracia se identifican instituciones con culturas colaborativas que favorecen el cambio.
	- Las resistencias provienen de estructuras y hábitos consolidados. - Liderazgo empático y sensible.	- Se requiere comprender las dinámicas internas para reducir la resistencia natural.
Necesidades formativas y apoyo al liderazgo	- Formación continua en áreas pedagógicas, tecnológicas y administrativas.	- Promoción de comunidades profesionales de aprendizaje.
	- Desarrollo de redes de apoyo institucional y acompañamiento profesional.	- Necesidad de recursos y talleres colaborativos. - La formación es clave para enfrentar los desafíos del liderazgo moderno.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como finalidad generar un constructo teórico situado que permita comprender el liderazgo gerencial desde las vivencias y significados atribuidos por los directivos escolares de Villa Altagracia, en la República Dominicana. Partiendo del enfoque fenomenológico, el estudio se centró en captar la esencia de las experiencias de los actores escolares en relación con su ejercicio del liderazgo en contextos caracterizados por retos sociales, institucionales y humanos.

Los hallazgos anticipan que los directivos no conciben su función únicamente desde una perspectiva administrativa, sino que integran elementos éticos, pedagógicos y afectivos que les permiten liderar con compromiso y propósito. Las categorías emergentes apuntan a un liderazgo que combina prácticas transformacionales, situacionales y distribuidas, adaptándose de forma continua a las necesidades de la comunidad educativa, al clima institucional y a las relaciones interpersonales que se generan en el día a día escolar.

En esta línea, los participantes destacan el valor de la empatía, la comunicación efectiva, la construcción de confianza y la toma de decisiones compartidas como pilares fundamentales de su accionar gerencial. Estas dimensiones del liderazgo gerencial se ven reforzadas por la capacidad del directivo de actuar como mediador entre las políticas educativas nacionales y las realidades locales de su institución, articulando estrategias de gestión con una fuerte sensibilidad social.

Uno de los aspectos más relevantes que emerge del análisis es el reconocimiento del contexto como componente activo en la configuración del liderazgo. Los directivos enfrentan limitaciones materiales, tensiones laborales y demandas comunitarias que moldean su estilo de gestión, pero lejos de ser una barrera, estas condiciones se convierten en un punto de partida



para la innovación, el trabajo colaborativo y la consolidación de una cultura organizacional resiliente.

La discusión de estos resultados en el marco de teorías contemporáneas del liderazgo educativo reafirma la necesidad de comprender el liderazgo escolar como un proceso dinámico, relacional y profundamente contextualizado. Al contrastar las voces de los directivos con los planteamientos de autores como Hersey y Blanchard, Bass, y Spillane, se constata que en las escuelas de Villa Altagracia se configuran formas de liderazgo híbridas, situadas y emergentes, que no se ajustan estrictamente a modelos teóricos tradicionales, sino que los reformulan desde la práctica.

En consecuencia, esta investigación destaca la urgencia de revisar los programas de formación de directivos escolares desde una perspectiva situada, que incorpore el análisis de casos reales, la reflexión crítica y el fortalecimiento de habilidades blandas. Asimismo, se sugiere la creación de redes profesionales entre líderes escolares que favorezcan el aprendizaje mutuo y la construcción colectiva de soluciones ante los desafíos de la gestión educativa.

Finalmente, se concluye que el liderazgo gerencial en las escuelas de Villa Altagracia no puede comprenderse de manera abstracta o descontextualizada. Solo mediante la escucha activa de quienes lo ejercen, el reconocimiento de sus trayectorias y la integración de sus saberes prácticos en los espacios de toma de decisiones será posible avanzar hacia una gestión escolar transformadora, inclusiva y con sentido humano

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

El autor declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

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

**Braudilia Pérez Rondón:** metodología, conceptualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción.

## Declaración de uso de inteligencia artificial

La autora declara que utilizo herramientas de inteligencia artificial únicamente como apoyo técnico en el proceso de elaboración de este artículo, sin que dichas herramientas sustituyeran en ningún momento el razonamiento, análisis, interpretación, criterio académico ni la producción intelectual propia. Asimismo, el manuscrito fue sometido a rigurosos procesos de revisión mediante diferentes herramientas de verificación, comprobándose la inexistencia de plagio, conforme a las evidencias disponibles. Los autores manifiestan y reconocen que este trabajo es producto de un esfuerzo intelectual original, no ha sido escrito ni publicado previamente en ninguna plataforma electrónica ni por sistemas de inteligencia artificial, asumiendo plena responsabilidad sobre su contenido.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2015). *Constitución de la República Dominicana* (Mod. 2015). Gaceta Oficial No. 10805 del 13 de junio de 2015.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). BL Consultores Asociados.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bolívar, A. (2020). *Comunidades profesionales de aprendizaje: Una visión desde la investigación y la práctica*. Octaedro.
- Bolívar, A. (2021). *Liderazgo educativo y mejora de la escuela: Una revisión desde la investigación*. Editorial Síntesis.
- Buenaño López, W. M. (2023). *Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas secundarias* [Tesis de maestría, Universidad XXX].

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cadenas, H. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa: Validación y coherencia en estudios educativos*. Fondo Editorial de Humanidades.
- Chávez, A. A. (2006). *Título del libro o trabajo académico*. Editorial XXX.
- Congreso Nacional de la República Dominicana. (1992). *Código de Trabajo de la República Dominicana, Ley No. 16-92*. Gaceta Oficial No. 9857 del 29 de mayo de 1992.
- Congreso Nacional de la República Dominicana. (1997). *Ley General de Educación No. 66-97*. Gaceta Oficial No. 9950 del 9 de abril de 1997.
- Congreso Nacional de la República Dominicana. (2008). *Ley No. 41-08 de Función Pública*. Gaceta Oficial No. 10405 del 16 de enero de 2008.
- Consejo Nacional de Educación. (1999). *Ordenanza No. 4-99 que establece las Normas de Organización y Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos*. Ministerio de Educación de la República Dominicana.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Finol, M., & Vera, M. (2020). *Paradigmas de investigación y enfoques metodológicos en ciencias sociales*. Editorial Académica Española.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Morata.
- Fullan, M. (2021). *Liderar en un mundo complejo*. Narcea Ediciones.
- Gairín, J. (2019). *Organizaciones educativas: Contextos y procesos de cambio*. Wolters Kluwer.
- Gibbs, G. (2018). *Análisis de datos cualitativos*. Ediciones Morata.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.

- Goetz, J. P., & LeCompte, M. D. (1988). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Academic Press.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2021). *El bienestar en las escuelas: Tres fuerzas que impulsan a los estudiantes en un mundo incierto*. Editorial XXX.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24.
- Heidegger, M. (2006). *Ser y tiempo* (10.<sup>a</sup> ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Husserl, E. (2002). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica* (T. I). Alianza Editorial. (Trabajo original publicado en 1913)
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Luhmann, N. (2018). *Teoría de la sociedad*. Editorial Herder.
- Manen, M. van. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge.
- Martínez, M. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa: Investigación documental, observación participante e historia de vida*. Trillas.
- Martínez, M. (2006). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.
- Martínez, M. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Trillas.

- Martins, J., & Palella, S. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Universidad Nacional Abierta.
- Mendoza, S. C. (2023). *El liderazgo directivo en las instituciones de educación superior en Colombia* [Trabajo de investigación, Universidad XXX].
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Minerd, J. (2022). *Phenomenology and qualitative research: Foundations and applications*. Routledge.
- Mintzberg, H. (2017). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar: Una revisión de enfoques e instrumentos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69–102.
- Murillo, J. (2022). *La mejora de la educación: El reto de transformar la escuela*. Narcea Ediciones.
- Padrón, J. (2008). *Epistemología de la investigación científica*. Editorial El Perro y la Rana.
- Peña Pozo, I. E. (2023). *Fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en una institución educativa del Callao* [Trabajo académico, Universidad XXX].
- Piñero, J., Rivera, J., & Esteban, J. (2019). *Perspectivas epistemológicas en la investigación educativa*. Editorial Académica Española.
- Poder Ejecutivo. (2003). *Decreto No. 639-03 que aprueba el Reglamento del Estatuto del Docente*. Gaceta Oficial No. 10227 del 15 de julio de 2003.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.

Sánchez Oyola, J. (2022). *Relación entre el liderazgo directivo y la gerencia educativa en la Institución Educativa N.º 20340 “Nuevo San Juan”* [Tesis de maestría, Universidad XXX].

Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4th ed.). Jossey-Bass.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.