

**El liderazgo transformacional y su incidencia en la  
gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa**

**Transformational leadership and its impact on the  
educational management of the heroes del Cenepa  
school**

**Kerly Gisella Serrano-Elizalde**

Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
kerlyserrano@uees.edu.ec

**Maria del Cisne Jaramillo-Ramos**

Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
majaramillor@uees.edu.ec

**Yeimer Prieto-López**

Unidad Educativa  
Bilingüe Torremar, Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Universidad  
Tecnológica ECOTEC - Ecuador  
yeimerpl@uees.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008)**

## RESUMEN

La presentación de este artículo se centra en el estudio del liderazgo transformacional como medio para desarrollar la gestión educativa a partir del comportamiento de un líder en un sentido formativo y ético, con el propósito de gestionar en unión con todos los actores educativos la mejora en la calidad educativa institucional, porque la transformación se planifica y se proyecta como un proyecto de formación educativa. El objetivo de este documento se basa en la exposición de estrategias que van a promover el liderazgo transformacional ante la gestión educativa para garantizar el buen desempeño profesional del directivo de la escuela “Héroes del Cenepa” de la ciudad de Machala. Para este estudio se aplicó el enfoque mixto, que ayudó en la recolección y análisis de datos, para lo cual, se aplicó la encuesta, la técnica de la entrevista virtual, con una serie de preguntas abiertas para el directivo y la encuesta con un cuestionario digital para los docentes, con la escala tipo Likert, la población y muestra está constituida por el directivo y los 20 docentes adscritos para el año escolar 2021-2022, el tratamiento estadístico utilizado es una matriz Excel generada por la herramienta Google Forms. De esta manera los resultados permitieron contribuir con las conclusiones, recomendaciones y propuesta de este artículo que tiene como finalidad promover cambios hacia un liderazgo transformacional en la gestión educativa para mejorar la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje.

**Palabras claves:** cambio; estrategia; gestión; liderazgo transformacional; líder educativo

Cómo citar este artículo:

APA:

Serrano-Elizalde, K., Jaramillo-Ramos, M., & Prieto-López, Y., (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 258-273. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

The presentation of this article focuses on the study of transformational leadership as a means to develop educational management based on the behavior of a leader in a formative and ethical sense, with the purpose of managing, in conjunction with all educational actors, the improvement in education institutional educational quality, because the transformation is planned and projected as an educational training project. The objective of this document is based on the presentation of strategies that will promote transformational leadership in the face of educational management to guarantee the good professional performance of the director of the “Heroes del Cenepa” school in the city of Machala. For this study, the mixed approach was applied, which helped in the collection and analysis of data, for which, the survey, the virtual interview technique was applied, with a series of open questions for the manager and the survey with a questionnaire digital for teachers, with the Likert-type scale, the population and sample is made up of the manager and the 20 teachers assigned for the 2021-2022 school year, the statistical treatment used is an Excel matrix generated by the Google Forms tool. In this way, the results allowed to contribute to the conclusions, recommendations and proposal of this article that aims to promote changes towards a transformational leadership in educational management to improve the quality of the teaching and learning process.

**Keywords:** change; strategy; leadership; management transformational; educational leader.

## Introducción

La educación en la actualidad ha tenido cambios trascendentales en relación con su accionar dentro de los sistemas educativos a nivel, nacional, internacional y mundial. Estos cambios que se dan necesitan también aplicar administraciones con un modelo de liderazgo transformacional, en donde, se admita un ejercicio más práctico y clave de gestión administrativa de mejora de toda la institución, en donde, prevalezca la organización educativa que garantice el aprendizaje para todos (Sánchez y Delgado, 2020).

El liderazgo transformacional actualmente se está constituyendo en un referente de la calidad de la administración de las instituciones educativas, promoviendo en todas las dimensiones el aprendizaje organizacional, porque, nada logramos con tener una excelente organización, si el aprendizaje de los estudiantes no es relevante. Ante este criterio el propósito del modelo de liderazgo transformacional es buscar aplicar un proceso de acciones basadas en estrategias que se organicen para seguir un modelo de enseñanza aprendizaje basado en la transformación de la comunidad educativa.

Pero, hay que reconocer que la carencia de este tipo de liderazgo no admite un desenlace dinámico, que abarque las iniciativas para promover una administración apegada a un accionar de transformación general institucional. Es importante que se reconozca que, en las instituciones educativas, existen en cierta medida problemas de administración, porque la formación académica de ciertos directivos, no le dan la potestad para actuar con un liderazgo que amerite el buen desenvolvimiento institucional.

Es importante destacar que la existencia de la escasa gestión administrativa, no ha generado un desenlace activo y participativo de los actores educativos dentro de la institución, promoviendo un accionar rutinario basado en el conformismo y en el desenlace de un ambiente en donde, no existe aportes importantes, que sean parte de los organismos gubernamentales que se encuentran dentro del contexto educativo

de la institución, lo cual, evidencia la falta de gestión y de liderazgo. Esto permite actuar ante esta situación con el propósito de plantear estrategias a las autoridades del plantel, para que se promueva una administración que sea promovida por un verdadero liderazgo. Porque la acción que emita la gestión administrativa les permita a todos actuar con responsabilidad y con un sentido crítico de cumplir con los estándares de calidad educativa.

Como objetivos específicos de este artículo, se plantea que es importante determinar los fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional porque mediante la investigación bibliográfica en textos, revistas y artículos científicos se va a especificar la importancia de este proceso que busca dar solución a los problemas administrativos de las instituciones educativas, porque su accionar es parte activa del proceso de transformación y de innovación educativa.

Es importante también aplicar un diagnóstico sobre el estado actual que tiene la incidencia educativa de la institución, porque mediante este instrumento se puede determinar las acciones que ha realizado la autoridad del establecimiento educativo, que, como parte de su trabajo, debe estar vigilante del accionar que tiene el líder de la institución educativa. porque todo administrador debe diagnosticar su gestión para de esos resultados tomar nuevas decisiones.

Se propone también la estructuración de un nuevo componente que integre el modelo de liderazgo como el principal aporte de la gestión escolar. Es necesario que la autoridad educativa posea habilidades de diálogo asertivo y la empatía necesaria para poder transformar un ambiente participativo, y dinámico para el trabajo colaborativo, y formar de ante mano una comunidad de aprendizaje basado en el modelo transformacional, que es lo que actualmente se requiere en las instituciones educativas.

Así mismo, se plantea evaluar el modelo de liderazgo transformacional y las estrategias que se aplican para activar su accionar de gestión institucional, porque los cambios que presentan diariamente la aplicación de la enseñanza aprendizaje, amerita evaluar sus resultados y sus oportunidades que ante las condiciones favorables que la comunidad educativa presente, se pueda dar utilidad a los diferentes medios y recursos que proporciona las TIC, dentro del proceso de transformación de una educación de calidad, que promueva el trabajo colaborativo y el aprendizaje mutuo entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Como conclusión de este aporte investigativo se deduce que la importancia del liderazgo transformacional, le da sentido a una nueva estrategia de administración educativa, en donde no solamente el directivo va a promover el desarrollo institucional, su gestión involucra a todos los actores educativos para que conjuntamente busquen generar un ambiente armónico de colaboración y aporta a la labor de la enseñanza aprendizaje y a las necesidades básicas que en conjunto pueden dar soluciones inmediatas. Porque el directivo debe ser quien planifique y dinamice su gestión, integrando a toda la comunidad, para generar el trabajo colaborativo y activar el liderazgo transformacional que es una necesidad urgente para lograr el desarrollo progresivo institucional (Villamil, 2016).

### **Revisión literaria**

Es una oportunidad que se tiene al presentar este documento como un aporte al desarrollo de la gestión educativa institucional, porque al administrar un centro educativo, es necesario poner en práctica el liderazgo, que, como tal, va a ser una estrategia que ayude a impactar el dinamismo a todos los demás miembros que conforman la institución. Porque la gestión del liderazgo se ve en el compromiso directo de enfrentar diferentes retos que de acuerdo con el contexto educativo debe implementar un mejor desenvolvimiento de sus actores (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez, 2016).

### **Consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional**

Un tema que se debe plantear como una necesidad básica dentro de las instituciones educativas, se basa en el accionar más dinámico y práctico. En donde, se evidencie la actitud democrática y transformacional, que promueva la participación de todos quienes conforman la institución educativa, como un compromiso de fortalecer el desenlace educativo. Esto permite establecer criterio de reflexión y aprendizaje significativo que, como eje de este desenlace, la gestión del directivo se convierte en la pieza clave para lograr el desarrollo sistemático de cada institución, porque de un buen desenlace administrativo se obtienen grandes beneficios en todos los ámbitos educativos.

Es de esta manera, se considera que el liderazgo transformacional se vincula directamente con el cambio progresivo de los diferentes contextos, en donde, el líder debe promover objetivos comprometidos con la acción y el desarrollo de su entorno, porque su responsabilidad es tan intensa, porque es quien orienta y guía la estabilidad de un eficiente servicio educativo. De esta manera, se destaca que el liderazgo debe activar relaciones afectivas entre el líder y los demás miembros que conforman la institución educativa, que mediante la inspiración del directivo se puede lograr alcanzar beneficios comunes, gracias a procesos afectivos y de comportamiento impulsivo generados por la simpatía y la acción responsable del directivo (Cheung, Yeung y Wu, 2018).

Por otra parte, se considera que el liderazgo transformacional, rompe las tradiciones, porque es una forma de actuar de manera revolucionaria, trascendental y dinámica. En donde, no solo el directivo tiene la responsabilidad de gestionar el cambio, sino también, sus seguidores que, orientados por el carisma y las buenas acciones emprendidas dentro de un logro específico, el administrador educativo plantea actividades que en forma conjunta van a cumplir y a lograr compromisos de solucionar los diferentes problemas que se presenten (Pico y Coello, 2018).

Sobre este criterio se destaca que el liderazgo transformacional se identifica por el carisma, la motivación, la inspiración, la estimulación intelectual y la asertividad comunicativo reflejadas en la empatía que son parte activa de las actitudes de un líder transformacional.

Así mismo, el líder transformacional mediante su influencia que es transmitida de manera interrelacional con sus seguidores, estimulan directamente cambios de visión y logros específicos que estimulan a cada individuo dejar de lado sus intereses particulares y buscar el desarrollo colectivo, que determinen el buen vivir entre todos quienes forman parte del contexto educativo, de esa manera se identifica la acción e este tipo de liderazgo (Parra, Guiliany y García, 2013). Es importante destacar que el carisma de un líder es una forma de motivar el trabajo hacia nuevas oportunidades y el deseo de lograr lo que a lo mejor se hace imposible.

Ahora bien, hay que destacar que el líder ante los contextos educativos promueve un accionar abierto a la divulgación del conocimiento global, porque es importante las iniciativas que se evidencian en el conocimiento administrativo, esto le permite actuar responsivamente ante quienes están impulsando el desarrollo institucional. La intensidad de los problemas educativos presente en cada institución exige que los líderes administrativos tengan iniciativas relevantes en sus acciones, en donde, el liderazgo transformacional viene a ser un elemento que promueve o enfrenta los problemas de una manera dinámica y competitiva, que al actuar eficientemente se presenta los cambios que se constituyen como una nueva era del conocimiento (Pérez, Guarín y Romo, 2016).

De esta manera se considera que el liderazgo se constituye en la capacidad de guiar y motivar a los grupos de personas que se encuentran dentro de su accionar; los mismos que son orientados por un líder que promueve el cambio voluntario motivados por un pensamiento de buscar la mejora para todos. Porque se destaca que el liderazgo transformacional eleva el interés en todos, mediante la autoconciencia y aceptación conjunta de buscar la mejora

institucional (Fernández y Quinteros, 2017).

Para (Salazar, 2018) los efectos de la transformación dependen de la gestión de los líderes. Se considera de esta manera, a este tipo de liderazgo, como un nuevo enfoque que orienta la eficiente administración de los directivos, en donde, la participación se encamina a involucrar a todos los actores educativos, que mediante la motivación del líder se busca mayor participación y flexibilidad en la organización de las instituciones educativas. El líder transformacional, no busca ser el héroe del cambio, su propósito es buscar el cambio educativo de manera conjunta, destacándose por el nivel de gestión y carisma por guiar a todo el grupo social hacia el cambio y transformación del bienestar para todos.

Se destaca también que el líder transformacional es quien descubre e identifica las necesidades básicas para el desarrollo, así como también sabe cómo enfrentar esas necesidades para la solución respectiva. Porque el accionar es estratégico y práctico, en donde, no se busca solamente la identificación de los problemas, sino, que se presenta planes para enfrentar y solucionar los diferentes problemas que se puedan presentar en el accionar de la institución educativa. Este tipo de liderazgo es una oportunidad para que las instituciones educativas promuevan el cambio social de acuerdo con las necesidades en que viven (Almirón y Tikhomirova, 2015).

### **La gestión educativa**

La gestión educativa es una disciplina que recientemente por los años ochenta se desarrolló en América Latina, considerada de esta manera como una actividad de bajo nivel de especialidad y estructuración (Frafán, 2016). Es decir, la gestión educativa al estar ante un proceso de búsqueda de identidad se la considera como una disciplina de gestión que debe ser fortalecida y conocida por todos quienes están inmersos en el ámbito de la gestión educativa.

Porque la gestión es una acción que surge del desarrollo natural, de la exigencia y consecuencia de fomentar una administración institucional que involucre a todos los miembros de las instituciones, en la cual, se impulse su desarrollo. Porque la administración se viene transformando en una disciplina social que se sujeta a cambios esperados en las diferentes concepciones del mundo, relacionando a los diferentes factores de desarrollo social, político, educativo, tecnológico y cultural, siendo la gestión una actividad que se encuentra influenciada por las políticas educativas, que sustentan cambios, retos y oportunidades de transformar el campo educativo (Álvarez, Ibarra, y Miranda, 2013).

La gestión educativa viene teniendo una acción de mejora en sus dimensiones administrativas, que se fomenta en el accionar de las instituciones, sean estas públicas o privadas. De esta manera vienen teniendo una repercusión importante en el accionar educativo porque mejora directamente el proceso de la administración educativa, que es la fortaleza para que las organizaciones tengan una visión sobre el desarrollo conjunto que favorezca la formación integral de todos sus miembros, porque administrar con eficiencia, es parte de las competencias administrativas.

El accionar educativo debe estar dirigido por profesionales competentes, quienes sean los que busquen beneficios directos para las instituciones educativas, que, mediante la gestión, se promueve un desenlace que evidencie el progreso educativo. La gestión educativa se promueve de manera sistemática, produciendo el fortalecimiento y un accionar más práctico en el desenvolvimiento de los actores sociales, buscando siempre el bienestar común de todos quienes integran la comunidad educativa. Hay que destacar que la formación docente debe estar apegado o relacionado directamente con la presencia de la tecnología, el pensamiento social y el desarrollo humano, considerando directamente el desarrollo de la gestión como parte estratégica para activar con mejor eficiencia la gestión educativa (Rico, 2016).

Así mismo Rico (2016) considera que la gestión educativa se consolida, bajo momentos de cambios, integración, organización, dirección y participación de todos quienes son parte de la organización en desarrollo, que mediante la evaluación, buscan integrar de mejor manera el accionar práctico liderado por el directivo, quien mediante una visión de gestión positiva busca los medios, procesos y recursos para activar la participación dentro de la gestión en todos los ámbitos de desarrollo, que sustenta la calidad educativa.

Por otra parte, (Vanegas, 2015) considera que la gestión educativa se puede concebir como un saber que se identifica con la capacidad y el conocimiento, así como también la acción y la práctica y sobre todo con la administración de los procesos de la gerencia educativa, que busca mediante la gestión mejoras continuas que promueven la responsabilidad del accionar docente. Porque la mejor manera para transformar una educación de calidad es valorar el accionar y la acción práctica del directivo y docentes.

Es muy claro que la gestión educativa se debe respetar al profesional educativo, porque se convierte en participe directo del desarrollo de su propia profesión, quien se debe sustentar de la innovación y la creatividad que son manifestaciones prácticas de su accionar. Porque al compartir de manera práctica estos elementos, el directivo dentro del Proyecto Educativo Institucional va a demostrar una gestión que identifica las acciones del líder como gestor del cambio institucional, dando oportunidad a que el accionar de la gestión educativa se comparta entre todos los actores educativos y de esta manera fortalecer las relaciones y competencias profesionales, frente a la acción educativa (Campoverde y Bravo, 2021).

Según (Brenes, 2015) el desarrollo de las innovaciones pedagógicas en relación a la gestión administrativas, considera que existen acciones de gestión susceptibles que provocan el mejoramiento institucional, en los momentos establecidos dentro de la gestión que son: El diseño, la implementación, la ejecución y el seguimiento al proyecto institucional que se

establece y que, mediante la gestión educativa, va a permitir cumplir con lo planteado dentro del mismo, logrando alcanzar metas propuestas en el mismo y de esta manera mejorar la calidad educativa.

Liderar de manera positiva e innovadora es parte de un pensamiento de gestión saludable para todos quienes son parte de la comunidad educativa, porque la gestión es una capacidad que tiene el administrador para garantizar acciones gerenciales que se evidencien en el buen manejo de la institución, porque el estilo que ejerza debe ser de liderazgo, sea este autócrata, demócrata o liberal, que de acuerdo al desenlace o accionar práctico del grupo educativo se pueden implementar, logrando establecer un ambiente acorde a sus necesidades (Robbins, 2015).

Para (Morón, 2016) al referirse a la gestión educativa, considera que se debe tomar muy en cuenta la calidad de servicios, siendo una estrategia que identifica de manera directa el accionar institucional, diferenciándola de manera competente de las demás, porque su estructura y funcionamiento organizativo, permiten actuar de acuerdo a los lineamiento de las políticas educativas, concediendo un factor importante para garantizar la eficiencia educativa institucional, garantizando de esta manera la calidad de los servicios que promueve la institución. La gestión educativa debe ser la que sustente un accionar competente en todas las instituciones, porque de acuerdo con su dinamismo y comprometimiento con los actores educativos, van a promover una educación para la vida.

### **Metodología**

El liderazgo transformacional, es una acción que permite generar resultados de gestión educativa más eficientes y prácticas, porque acentúa relaciones directas entre todos los actores educativos, generando un mayor desempeño en todos sus campos de acción de manera permanente. Se destaca que la gestión institucional es necesaria y duradera en toda organización, que se rige por objetivos establecidos y que engloba la acción educativa

en todas las acciones que van en beneficio de la comunidad educativa (Mejía, 2021).

La presentación de este artículo se basa en el enfoque mixto, garantizando un proceso de investigación descriptivo y de campo. Porque este enfoque es un proceso de recolección, análisis y vínculos de datos adquiridos de la investigación cualitativa y cuantitativa (Guelmes y Nieto, 2015). Se justifica la aplicación de este enfoque porque ambos métodos se interrelacionan en sus etapas, dando información real y directa del propio campo de acción que es la forma, de lograr la comprensión e interpretación de los resultados del estudio realizado dentro de la institución educativa seleccionada en esta investigación.

La metodología aplicada hace un referente en primer lugar de la importancia de este artículo, ante la incidencia que tiene el liderazgo transformacional, que es el modelo para garantizar una verdadera gestión institucional que va en beneficio de toda la comunidad educativa. Es un artículo que describe los aspectos más relevantes y expone los resultados que se obtienen de un estudio. Porque las características de la aplicación de este enfoque, logra que la investigación sea importante y fructífera en sus resultados (D'olivares y Casteblanco, 2015).

Los métodos que se aplican en el desarrollo del artículo es el cualitativo y cuantitativo, porque garantizan el análisis de fuentes de datos que examinan directamente el mismo fenómeno. Como es el caso de la información cualitativa caracterizada por ser abierta, siendo el propio investigador, quien recoge información mediante la observación y la entrevista que ante la discusión hacen posible la deducción de la importancia y planteamiento de la situación en estudio.

En lo referente a la metodología cuantitativa, la misma, que se caracteriza por el análisis de información estadística que recopila criterios venidos de la aplicación de encuestas planteadas en una determinada muestra establecida dentro de la investigación, que mediante preguntas se van comprobando las

hipótesis u objetivos planteados. Se destaca que esta investigación ante la aplicación metodológica se basa en la triangulación, que es la técnica que más se utiliza en la investigación mixta; por generar datos cualitativos y cuantitativos que se producen al mismo tiempo de una población (Ayala, 2021).

La aplicación del método cuantitativo ayuda en el análisis de información empírica que se recopila al aplicar instrumentos de investigación como es la encuesta y la investigación correlacional. La primera involucra una gran cantidad de datos, que al aplicar un cuestionario de preguntas cerradas se produce información pertinente y directa del propio escenario de la investigación. De esta manera, la encuesta es parte activa de la metodología cuantitativa. En lo referente a lo correlacional, es una intervención investigativa que se basa en encontrar la relación que existe entre las variables, pudiendo ser positiva, negativa o neutra.

La metodología cualitativa, hace referencia en la aplicación del método de la observación, que se caracteriza por observar y recopilar información para cumplir con el objetivo planteado, siendo un método personal. También se puede mencionar que el estudio de caso se considera dentro de esta metodología, porque ante el planteamiento del tema de investigación se lo plantea para investigar el problema de la incidencia del liderazgo transformacional y la gestión educativa.

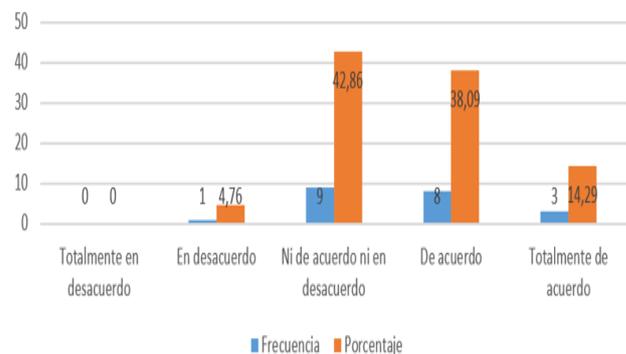
La entrevista es otro de los métodos que se aplican ante la investigación cualitativa, siendo el medio para adquirir información directa del directivo y demás autoridades de la institución, así como también, directivos de otros planteles que se encuentran en el contexto de la ubicación de la institución intervenida para este estudio. Siendo importante recibir el criterio personal de cada uno de ellos, para poder fundamentar el planteamiento de los objetivos y de esto deducir las conclusiones respectivas.

Es importante destacar lo que manifiestan (Díaz et al., 2013) quienes consideran que la entrevista es un método que se aplica en la investigación cualitativa ya que permite recabar información de manera directa. Es una forma de lograr establecer criterios reales de forma directa con los actores a investigar. La investigación es un proceso continuo establecido en lineamientos metodológicos prácticos que logran obtener información destacada sobre un problema para proceder a dar solución a los mismos.

## Resultados

Al realizar la aplicación de las encuestas, que se basan en 10 preguntas, las mismas que se establecen en la escala de Likert, lo relacionado a la aplicación del liderazgo transformacional en Figuras estadísticas, resaltado los aportes relevantes que permiten optimizar la realidad y dar criterios interpretativos sobre el accionar del liderazgo transformacional en la escuela “Héroes del Cenepa”.

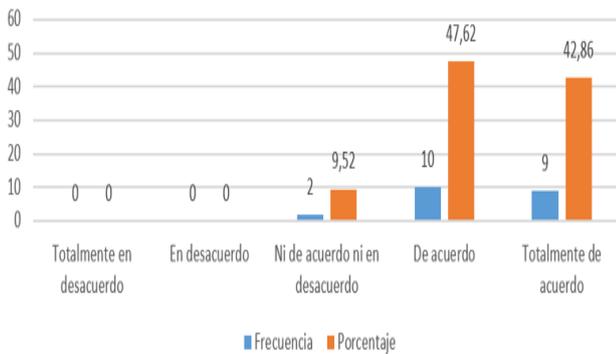
Figura 1



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

En lo referente a la permanente priorización de necesidades por parte del líder institucional, revelando que esta actividad mantiene un porcentaje de respuestas de ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 42.86% y de acuerdo que corresponde al 38.09% de los docentes encuestados; otro porcentaje que es el 14.29% se sienten totalmente de acuerdo y uno de ellos que es el 4.76% está en desacuerdo.

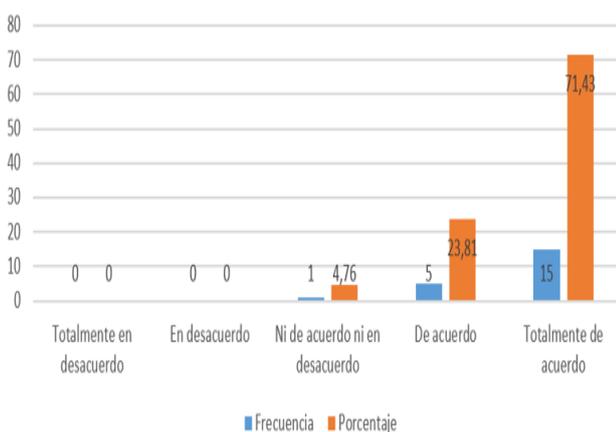
**Figura 2**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Los datos que se exponen son respuestas relacionadas a la consideración que tiene el líder ante los miembros de la sociedad, el 47.62% está de acuerdo con este criterio y el 42.82% está totalmente de acuerdo, existiendo un porcentaje reducido del 9.52% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo; es decir, existe un pequeño grupo de docentes que no están a favor de las actitudes del líder en referencia a la actitud de aprecio y consideración por los demás.

**Figura 3**

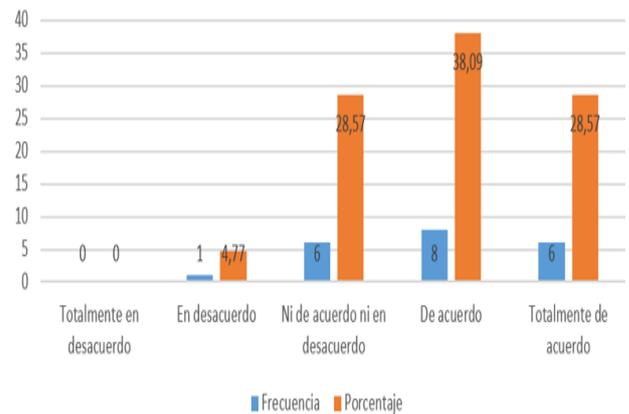


Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Los datos expuestos relacionados al entusiasmo del líder para proponer alternativas de solución a los problemas, los docentes, en un porcentaje del 71.43 se sienten totalmente de acuerdo con este criterio, el 28.81% está de acuerdo y un porcentaje menor del 4.76% no está

ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo importante es que la mayor parte de los docentes confía en la forma de solución de problemas que la autoridad planteó.

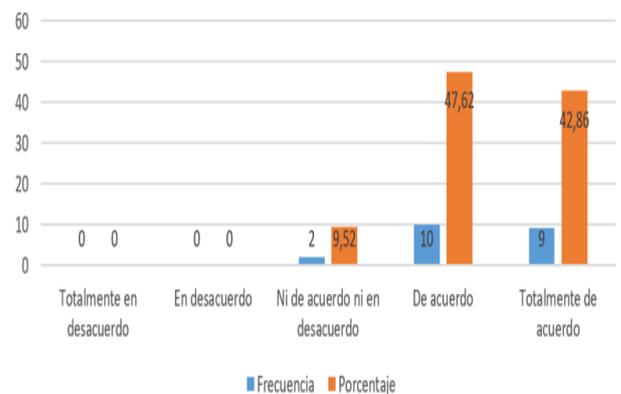
**Figura 4**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Al referirse a que, si el líder estimula el esfuerzo y trabajo en equipo, las respuestas en un 38.09% comparten este criterio al estar de acuerdo, mientras que el 28.57% comparten criterio al estar totalmente de acuerdo y otro porcentaje igual se manifiesta en estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es decir, existe un número considerable de docentes que no dan un criterio positivo a la forma como la autoridad estimula el esfuerzo y trabajo en equipo.

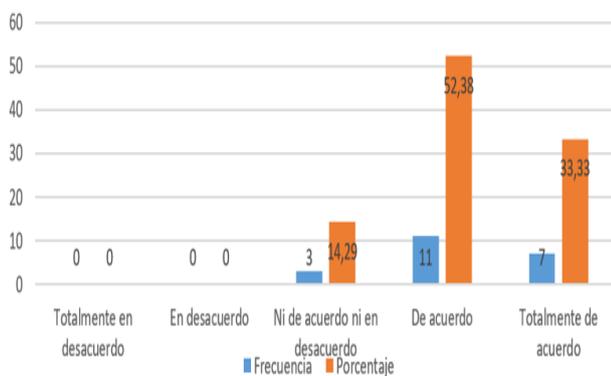
**Figura 5**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

En lo que concierne a la actitud del líder al mostrar interés por los beneficios alcanzados ante el planteamiento de metas organizacionales, los encuestados, manifiestan en un porcentaje del 47.62% que están de acuerdo con esta acción, el 42.86% está totalmente de acuerdo y el 9.52% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. A pesar de compartir esta actitud del líder, existen criterios que no establecen el respaldo a su gestión.

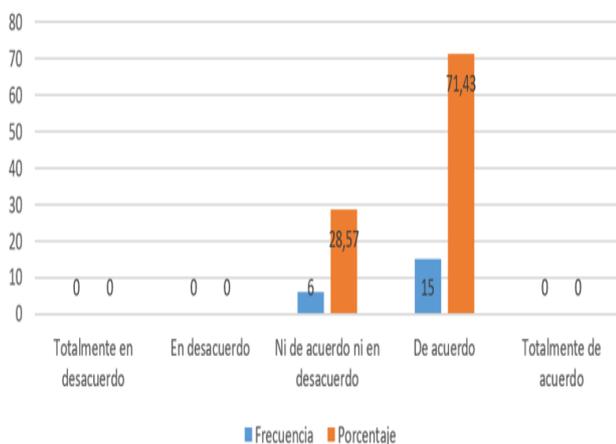
**Figura 6**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Los resultados relacionados a la confianza y carisma del líder para motivar el desarrollo institucional, el 52.38% está de acuerdo con este criterio, el 33.33% se siente totalmente de acuerdo y el 14.29% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es decir, existe todavía criterios de no conocer las acciones que realiza el directivo frente a la gestión institucional.

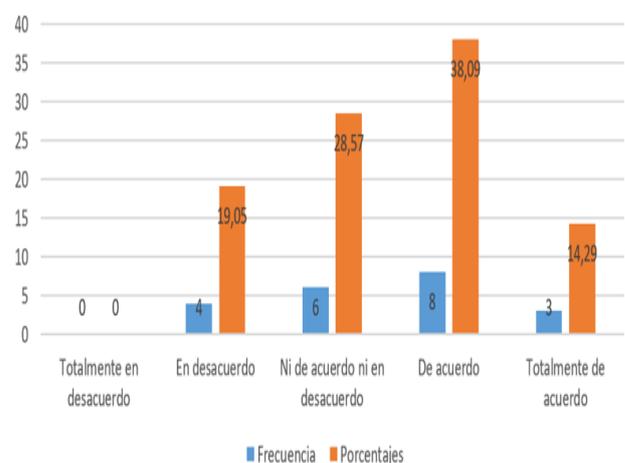
**Figura 7**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Estos resultados destacan si el trabajo del líder promueve los valores y principios de la comunidad educativa, el 71.43% está de acuerdo, el 28.57% en cambio considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este resultado muestra que el trabajo del directivo mantiene una resistencia para crear espacios que promueven valores y principios para formar una institución verdaderamente formativa.

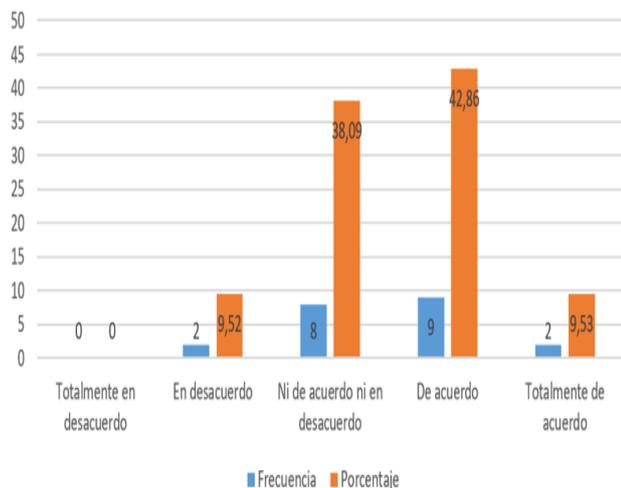
**Figura 8**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Estos resultados hacen referencia a la comunicación asertiva que caracteriza al líder, los docentes en un porcentaje del 38.09% están de acuerdo con este criterio, el 28.57% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19.05% están en desacuerdo y el 14.29% están totalmente de acuerdo. Como se evidencia en los datos, el directivo no mantiene una comunicación verdaderamente asertiva en la comunidad educativa.

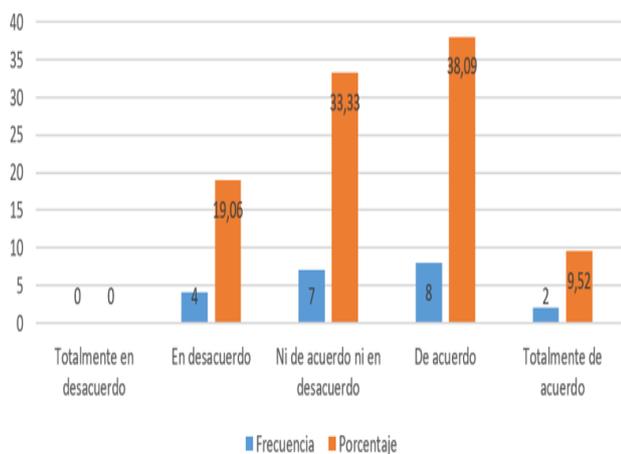
**Figura 9**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Estos datos hacen referencia al desarrollo del desempeño docente si este es parte del accionar de la gestión del líder transformacional, en un porcentaje del 42.86% manifiestan estar de acuerdo, pero el 38.09% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; frente al 9.52% que está en desacuerdo y otro porcentaje igual en cambio se siente totalmente de acuerdo. Es una situación que amerita a la falta de fortalecimiento de un verdadero tipo de liderazgo transformacional.

**Figura 10**



Notas: Tomado de los docentes de la escuela “Héroes del Cenepa”

Este Figura estadístico hace referencia a que, si la comunidad educativa confía en la gestión del líder, en donde el 38.09% está de acuerdo, en cambio el 33.33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19.06% está en desacuerdo a este criterio y el 9.52% está totalmente de acuerdo. Como evidencian los resultados expuestos en los Figuras, los docentes no tienen una relevante motivación por parte del líder educativo para hacer de su gestión un verdadero campo transformacional.

**Criterio de expertos**

Los resultados de las entrevistas que se aplicaron con el propósito de conocer el criterio de las autoridades educativas con relación a la aplicación del liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa, ellos manifestaron el siguiente criterio sobre este modelo.

Las autoridades al contestar sobre la necesidad de mantener activo al liderazgo transformacional en la escuela, ellos opinaron de manera conjunta que sería una necesidad que el directivo tenga una actitud de transformación institucional, pero para ello necesitan tener un mayor conocimiento sobre este modelo de liderazgo.

En lo que tiene que ver al desempeño docente, si depende de la acción del liderazgo transformacional, ellos manifiestan que sería importante este accionar, pero que se necesita de mayor conocimientos y experiencia para lograr un ambiente en donde se evidencie la participación colaborativa por parte de todos los actores educativos.

En referencia al desempeño docente y la acción del liderazgo transformacional, ellos mantienen un criterio de análisis sobre este tipo de liderazgo, que lo ven como un modelo necesitando mayor conocimiento por parte de ellos, para tener criterios que se fundamenten en la importancia de ser un líder transformacional.

Los criterios relacionados a considera al liderazgo transformacional como una alternativa práctica para el adelanto de la institución, ellos mantienen un criterio en donde, se limitan a exponer sus intereses frente a este modelo de liderazgo, porque sus conocimientos se limitan al no presentar indicios que ameriten dar criterios sobre este tema. En otras palabras, los directivos no se destacan en aplicar este tipo de modelo de liderazgo.

En lo que se refiere al conocimiento de los lineamientos prácticos del liderazgo transformacional, ellos manifiestan que no se han preocupado sobre esta aplicación de liderazgo, es en esta ocasión y con el estudio que se está realizando se han interesado en conocer más sobre este tipo de liderar las instituciones apegadas a la acción transformadora de este tipo de liderazgo.

## **Discusión**

El análisis de los resultados obtenidos del cuerpo docente de la escuela “Héroes del Cenepa”, permitieron recabar información sobre el accionar del liderazgo transformacional, ante el proceder dentro del plantel no se estimula como una alternativa de solución a los problemas, por la poca incidencia de gestión que no evidencia fundamentos latentes sobre la transformación institucional, considerándolo al líder un personaje que sigue los lineamientos que se le ordenan del Distrito Educativo, sin tomar en cuenta la realidad educativa donde se desenvuelve y sobre ello, plantear actividades que favorezcan la transformación sistemática de la comunidad educativa.

Al considerar la falta de un accionar práctico con relación al proceder del liderazgo transformacional, entre el directivo y docentes no se consolida una absoluta relación de fortaleza y habilidades comunicativas que den sentido a un ambiente colaborativo y participativos por todos. Como bien manifiesta (Sardon, 2017) los líderes transformacionales son quienes motivan a los demás a actuar de manera colaborativa y con un lenguaje asertivo para estimular el desenlace armónico institucional. Pero en este caso, según

los resultados la actitud del líder institucional no refleja en su gestión estas actitudes.

Los resultados de la investigación muestran la necesidad de la falta de gestión del líder, al no tener una visión clara de los logros a alcanzar, así como también al considerar los docentes, que el directivo no estimula el desarrollo del desempeño docente mediante su gestión, al presentar limitaciones de gestión, siendo una situación que no logra que la comunidad educativa confíe en la gestión del líder. Ante este criterio, (Cavagnaro y Carvajal, 2021) considera que el líder durante su gestión debe tener disposiciones humanistas, que le permita lograr expectativas sujetas al trabajo colaborativo para conseguir cambios en beneficio de la institución donde se desempeña.

El trabajo del líder es promover valores y principios para toda la comunidad educativa, es el pensamiento de los docentes al preguntar sobre esta situación, quienes comparten ideas de lograr que el líder educativo sea un personaje que auspicie el diálogo, motive el desenlace de espacios comunicativos, actúe con eficacia y eficiencia en la toma de decisiones, reconociendo el trabajo de los actores educativos y motivando a que se forme un ambiente de transformación y progreso educativo. Ante este criterio, (Cabrejos y Torres, 2014) manifiestan que las instituciones educativas en la actualidad necesitan cambios determinantes de adaptación a las necesidades y exigencias sociales, quines deben brindar un funcionamiento basado en la realidad de cada contexto.

Es importante reconocer la necesidad de aplicar alternativas de solución a la problemática que se desencadena en la falta de actitud de un líder transformacional, haciendo falta difusión y conocimiento de este modelo de líder, que busca actuar con competencia de gestión que estimulen y organice a toda la comunidad educativa a ser parte del sueño que debe hacerse realidad, que consiste en ser parte activa de un desenlace armónico y participativo, con el objetivo de formarse con estilo profesional caracterizándose por ser empático y mantener siempre el diálogo asertivo.

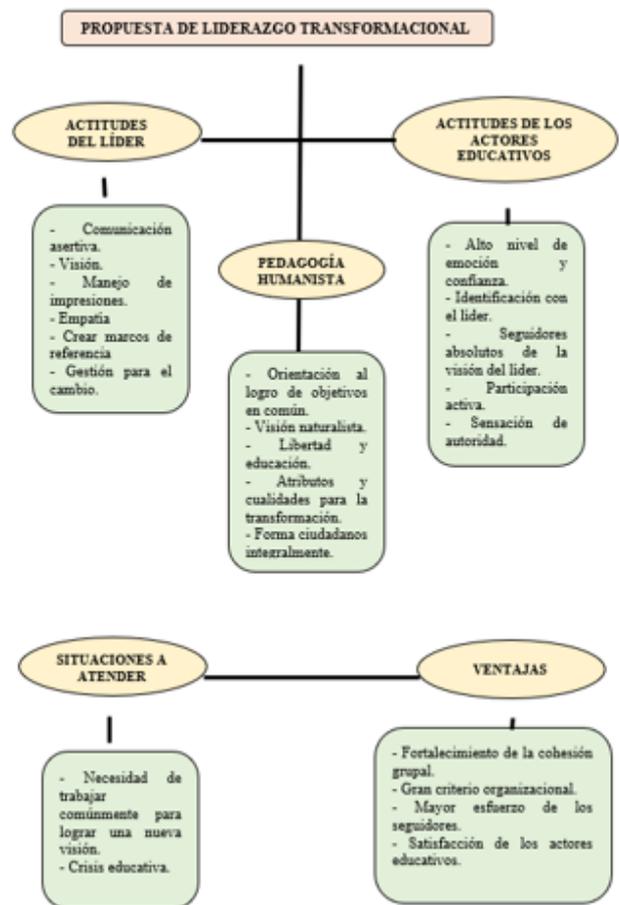
Sobre todo esto al analizar el criterio de las entrevistas, se establece que no tienen un conocimiento real de la aplicación del liderazgo transformacional, siendo necesario para ellos adquirir información y seguir los lineamientos prácticos que motivan a los directivos actuar con sentido transformacional, porque las condiciones y la necesidad de los cambios institucionales se deben dar aplicando este modelo administrativo.

### Propuesta

La necesidad de producir transformaciones positivas dentro del contexto institucional educativo se hace necesario aplicar acciones más productivas como parte del trabajo del líder educativo. De acuerdo con Munch (2011) citado por (Rojas et al., 2020) los líderes transformacionales presentan cualidades emotivas de ser emprendedores, carismáticos, los mismos que se proyectan en una visión y se plantean misiones que estimulan la confianza y el respeto a su labor administrativa.

La propuesta que se plantea se basa en la aplicación de un liderazgo transformacional basado en la pedagogía humanista, como forma para fomentar el trabajo colaborativo para alcanzar mejoras educativas. Es de esta manera, como Rojas et al. (2020) consideran a este tipo de liderazgo como una evolución de desarrollo inducida por el líder hacia sus seguidores, para alcanzar metas y objetivos de cambios institucionales.

Figura 11



### Conclusiones

El líder transformacional tiene una visión humanista que incide en otras personas para orientarlos a lograr cumplir con un objetivo en común, logrando que sean parte activa del proceso. Ser líder es ser quien represente a la institución en todo momento, saliendo adelante para cumplir con las metas establecidas en un proceso, que de forma conjunta obtiene propósitos establecidos en el tiempo que se determine en un proyecto.

La propuesta de un tipo de liderazgo transformacional basado en la pedagogía humanista, es interesante, porque este tipo de líder presenta características de ser estudioso de los problemas educativos institucionales, quien reflexiona sobre los impactos y revisa continuamente las acciones que debe proponer para lograr fomentar conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes

acciones dinámica y comprometedoras entre todos para lograr que el proceso de la enseñanza aprendizaje se convierta en un sustento para poder enfrentar los diferentes problemas que se presentan dentro de la institución

Las fortalezas y debilidades encontradas en este estudio se sustentan de manera principal en la apertura de las autoridades y docentes del plantel, que de manera empática dieron los aportes necesarios para poder interactuar con la realidad de las cosas, esto hizo posible deducir las conclusiones gracias al trabajo de campo. Así mismo, la fortaleza de tener a la disposición variedad de información de artículos y revistas científicas que fueron las que fundamentaron criterios de este artículo. La debilidad que se puede comentar es como en la mayoría de los casos la falta de tiempo, para poder aplicar actividades que fortalezcan con mayor sustento la aplicabilidad del liderazgo transformacional en la escuela “Héroes de Cenepa

### Recomendaciones

La educación en el campo administrativo necesita en la actualidad de líderes que direccionen de manera práctica y colaborativa, siendo un modelo que seguir el liderazgo transformacional, con criterios de una pedagogía humanista que busca transformar la escuela con el sentir y esfuerzo de todos sus miembros. De esta manera, este artículo servirá para futuras investigaciones, como aporte de acciones positivas que plantea el líder, para organizar a la comunidad educativa y comprometerla directamente con la transformación de su contexto educativo.

### Referencias bibliográficas

Almirón y Tikhomirova, V. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea: Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 24-28. [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo\\_V4\\_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y).

Álvarez, Ibarra, y Miranda, I. (2013). La Gestión Educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai. Volumen 9 Número 4*, 149- 159. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>.

Asencio, Burgos y Campello, L. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios. Vol. 40 (Nº 01)*, 5-12. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>.

Ayala, M. (05 de 08 de 2021). *Investigación mixta*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-mixta/>: <https://www.lifeder.com/investigacion-mixta/>

Bennis y Namus, W. (2014). *Liderazgo: La Estrategia para hacer los Cambios*. New York: Editorial Harper. BURNS, James.

Blanch, Gil, Antino y Rodríguez. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo Año 37. Nº 3.*, 170-176. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>.

Brenes, M. (2015). Las Innovaciones Pedagógicas y la Gestión de la Educación en la Escuela Nuevo Laboratorio “Emma Gamboa”. *Revista Gestión de Educación. Vol. 5(Nº 2).*, 21-34.

Cabrejos y Torres, H. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura, vol. 3, núm. 2.*, <https://www.redalyc.org/pdf/5217/521751976001.pdf>.

Campoverde y Bravo, D. (2021). La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la Institución Bárbara Alfaro. *Digital Publisher CEIT, 6(2-1)*, 139-155. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.532>.

- Cavagnaro y Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en . *Digital Publisher CEIT.6(1)*, <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>.
- Cheung, Yeung y Wu. (2018). Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace. *Journal of Career Development, Año 45, No, 6*, 610-624, <https://doi.org/10.1177/0894845317727617>.
- D'olivares y Casteblanco, N. (2015). Un acercamiento a los enfoques de investigación y tradiciones investigativas en educación. *Revista Humanismo y Sociedad. 3 (1-2)*, 24-34. Dialnet-UnAcercamientoALosEnfoquesDeInvestigacionYTradicio-7083551.pdf.
- Díaz et al. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica vol.2 no.7* , [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009).
- Fernández y Quinteros, M. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77*, 56-74. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>.
- Frafán, M. y. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dom. Cien. Vol. 2, núm. 4*, 179- 191. Downloads/225-875-1-PB.pdf.
- Guelmes y Nieto, E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad vol.7 no.1*, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004).
- Lussier y Achua, R. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson. IV edición.
- Mejía , N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando, 8(29)*, 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>.
- Morón, J. (2016). Valores democráticos. *Valores democráticos. Vol. 8 (Nº 1)*., 1-34.
- Parra, Guiliany y García. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos, vol. 15, núm. 2, mayo-agosto, 2013.*, 165-177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>.
- Pérez, Guarín y Romo, G. (2016). Liderazgo transformacional en los docentes universitario desde la perspectiva estudiantil. Estudio de caso. *SABER, CIENCIA Y Libertad ISSN: 1794-7154 Vol.10, No.1*, 203-213. Dialnet-LiderazgoTransformacionalEnLosDocentesUniversitari-5329118.pdf.
- Pico y Coello. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de . *INNOVA Research Journal 2018, Vol 3, No. 12*, 1-15. Downloads/Dialnet-RelacionEntreElLiderazgoTransformacionalYElDesarro-6828550%20(3).pdf.
- Posner., J. M. (2018). El desafío del Liderazgo. En J. L. Rugel, *THE LEADERSHIP CHALLENGUE* (pág. 6). John Wiley & Son, Inc., Hoboken.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia 12 (1)*, 55-68. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>.
- Robbins, S. (2015). *Organizational behavior*. México: : Prentice hall Hispanoamericana. [http://scholar.google.com.ec/scholar?q=Robbins,+S.+\(2015\).+Organizational+behavior.+Theory+and+practice.+Mexico.:+Editorial+Prentice+hall+Hispanoamericana.+&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](http://scholar.google.com.ec/scholar?q=Robbins,+S.+(2015).+Organizational+behavior.+Theory+and+practice.+Mexico.:+Editorial+Prentice+hall+Hispanoamericana.+&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart).
- Rojas et al. .(2020). El liderazgo transformacional

desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, núm. 28, 137 - 262. <https://www.redalyc.org/journal/4418/441861942010/html/>.

Rojas et al. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237 - 262. Downloads/3182-Texto%20del%20artículo-22615-1-10-20200114.pdf.

Rojas et al. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de*, 237 - 267. [https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18285/1/soph\\_n28\\_Rojas\\_Vivas\\_Mota\\_Qui%c3%blonez.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18285/1/soph_n28_Rojas_Vivas_Mota_Qui%c3%blonez.pdf).

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista - Vol. 1, n° 3*, 1-12. <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>.

Salazar, M. A. (2018). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? . *Unirev*, 15.

Sánchez y Delgado, M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar. Volumen 4, Número 2*, 1819-1825. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/196/255>.

Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Rev. investig. Altoandin. vol.19 no.3*, [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572017000300007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007).

Vanegas , J. (2015). *La educación en un contexto*

*de Calidad: Enfoques del siglo XXI*. Costa Rica: Dirección Regional de Turrialba.

Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 81, 11-128. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>.