



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2024,  
Volumen 8, Número 5.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5)

# **PLAN INTEGRACIÓN DE LAS TIC EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA EDUCACIÓN**

**INTEGRATION OF ICT IN THE CHARACTERISTICS OF  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND DIRECTIVE  
MANAGEMENT IN EDUCATION**

**Jonatahn Paul Campos Castelo**

Instituto Superior Tecnológico Stanford, Ecuador

**Juan Antonio Inca Paguay**

Instituto Superior Tecnológico Stanford, Ecuador

**Janet Giovanna López Araujo**

Instituto Superior Tecnológico Stanford, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.13297](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13297)

## Plan Integración de las TIC en las Características del Liderazgo Transformacional y Gestión Directiva en la Educación

**Jonatahn Paul Campos Castelo<sup>1</sup>**[jcampos@stanford.edu.ec](mailto:jcampos@stanford.edu.ec)<https://orcid.org/0000-0002-8243-451X>Instituto Superior Tecnológico Stanford  
Ecuador**Juan Antonio Inca Paguay**[jaip.inca@hotmail.com](mailto:jaip.inca@hotmail.com)<https://orcid.org/0009-0008-1073-2084>Instituto Superior Tecnológico Stanford  
Ecuador**Janet Giovanna López Araujo**[giolopezaraujo24@gmail.com](mailto:giolopezaraujo24@gmail.com)<https://orcid.org/0000-0001-9102-6043>Instituto Superior Tecnológico Stanford  
Ecuador

### RESUMEN

La participación y gestión del talento humano es fundamental ya que permitirá desarrollar los procesos con eficiencia y eficacia. El objetivo del estudio fue describir las características del liderazgo percibido por los docentes y personal administrativo en la gestión del equipo directivo de un centro educativo del nivel de Educación Básica de la ciudad de Riobamba con la finalidad de mejorar su desempeño. En la investigación utilizamos una metodología cuantitativa con la cual se aborda las variables: Independiente, tipo de liderazgo ejercido y dependiente, gestión de un centro educativo, cada uno con sus respectivas dimensiones de estudio; la primera con Influencia, motivación y estimulación y la segunda variable con sus dimensiones de planificación, organización y aprendizaje de calidad. Los resultados obtenidos permitieron identificar las características del liderazgo que predominan en la gestión del equipo directivo y establecer similitudes o diferencias con las características del liderazgo transformacional. Esto lleva a reflexionar sobre posibles cambios en la gestión de la institución. Se concluye que los directivos, docentes y personal administrativo del centro educativo perciben de manera positiva los logros institucionales alcanzados a través de la gestión directiva y consideran que el liderazgo ejercido pese a no coincidir a plenitud con las características del Liderazgo Transformacional alcanza para conducir los destinos del plantel, al mismo tiempo reconocen que se deben realizar cambios que permitan fortalecer su gestión.

**Palabras claves:** sistemas educativos, liderazgo transformacional, gestión directiva, TIC

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [jcampos@stanford.edu.ec](mailto:jcampos@stanford.edu.ec)

## **Integration of ICT in the Characteristics of Transformational Leadership and Directive Management in Education**

### **ABSTRACT**

The participation and management of human talent are essential, as they enable the development of processes with efficiency and effectiveness. The aim of the study was to describe the characteristics of leadership as perceived by teachers and administrative staff in the management of the leadership team at a Basic Education level school in the city of Riobamba, with the purpose of improving its performance. The research utilized a quantitative methodology to address the variables: Independent, the type of leadership exercised, and dependent, the management of an educational institution, each with its respective study dimensions; the first one with influence, motivation, and stimulation, and the second variable with its dimensions of planning, organization, and quality learning. The results obtained allowed for the identification of the leadership characteristics that prevail in the management of the leadership team and the establishment of similarities or differences with transformational leadership characteristics. This leads to a reflection on possible changes in the institution's management. It is concluded that the directors, teachers, and administrative staff of the educational center have a positive perception of the institutional achievements obtained through leadership management and believe that, although the leadership does not fully align with the characteristics of Transformational Leadership, it is sufficient to guide the institution. At the same time, they acknowledge the need for changes to strengthen its management.

**Keywords:** educational systems, transformational leadership, management management, ICT

*Artículo recibido 15 agosto 2024*

*Aceptado para publicación: 10 setiembre 2024*



## INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos y la gestión directiva actualmente requieren enfoques interactivos y participativos para establecer una gestión directiva de calidad, lo cual exige a sus administradores intervenir en los temas que son motores de la innovación y el cambio organizacional permanente. Esto implica asumir diferentes roles que permitan adaptarse a las circunstancias cambiantes con el fin de lograr los objetivos propuestos sin mayor dificultad. En este aspecto, la participación y gestión del talento humano es fundamental, ya que permitirá desarrollar los procesos con eficiencia y eficacia (Cárdenas y Santos, 2021).

Frente a los constantes cambios a los cuales están expuestas las instituciones educativas, sus miembros necesitan alguien que los pueda guiar y conducir por el camino correcto, especialmente si estos cambios se dan en situaciones de crisis que suelen suceder de forma imprevista (Murillo, 2013). Un problema recurrente en la gestión directiva es la comunicación inadecuada que mantienen los directores con otros miembros del centro educativo, lo cual genera problemas innecesarios. Por el contrario, una comunicación adecuada permite a los directivos y gestores educativos tomar decisiones de mutuo acuerdo que faciliten trabajar con responsabilidad y asumir compromisos en pos de lograr los objetivos planificados en beneficio de la institución (Díaz, 2006).

El liderazgo permite una interrelación positiva entre los directivos de la institución y sus colaboradores, quienes se comprometen a alcanzar una meta con resultados compartidos. Cuando se utiliza el liderazgo transformacional, por ejemplo, el director se caracteriza por ser un líder carismático, inspirador, estimulador e integrador, que actúa con consideración, promueve la cooperación y asume un rol protagónico en las relaciones humanas (Bolívar, 2018). Lo anterior resalta la necesidad de que los líderes educativos en las instituciones cumplan con sus obligaciones y apoyen los esfuerzos de planificación enfocados en el liderazgo transformacional como un medio para desarrollar una gestión educativa que cumpla la misión y visión de la organización.

Al mismo tiempo, debido a que el éxito total depende de todos los miembros de la institución, es importante su aporte y participación. El líder asume el papel de supervisar, orientar, asesorar y evaluar a los docentes y otros integrantes del proceso educativo como apoyo y motivación para el desarrollo de las actividades planificadas en el centro escolar (Cárdenas y Santos, 2021).



La presente investigación se enfoca en la problemática: ¿Cuáles son las percepciones de los docentes y personal administrativo sobre el tipo de liderazgo ejercido por el equipo directivo que gestiona un centro educativo del nivel de Educación Básica de la ciudad de Riobamba? Y propone un objetivo general y tres objetivos específicos.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia un cambio positivo y significativo. Según Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales fomentan un ambiente en el que los miembros del equipo se sienten valorados y motivados para contribuir a la visión común. En el contexto educativo, este tipo de liderazgo es crucial, ya que permite a los directores escolares promover un clima de innovación y colaboración.

Las TIC juegan un papel fundamental en este tipo de liderazgo, ya que proporcionan herramientas que facilitan la comunicación y la interacción entre los miembros de la comunidad educativa. Por ejemplo, plataformas como Google Classroom o Microsoft Teams permiten una colaboración más efectiva entre docentes y estudiantes, lo que fortalece el sentido de comunidad y participación (García & Rodríguez, 2021).

La gestión directiva implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos educativos para alcanzar los objetivos institucionales. La integración de las TIC en esta gestión permite optimizar procesos administrativos y pedagógicos. Según Álvarez et al. (2021), el uso de herramientas digitales no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también facilita la toma de decisiones informadas basadas en datos.

Además, las TIC permiten a los directores implementar estrategias de enseñanza más efectivas y adaptativas. Por ejemplo, el uso de software educativo puede personalizar el aprendizaje según las necesidades individuales de los estudiantes, lo que es un principio fundamental del liderazgo transformacional (Cabrera y Martínez, 2022).

La integración de las TIC también tiene un impacto directo en el aprendizaje estudiantil. Al proporcionar acceso a recursos educativos digitales, los estudiantes pueden aprender a su propio ritmo y desarrollar habilidades críticas para el siglo XXI, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas (Pérez y López, 2020). Esto se alinea con los principios del liderazgo transformacional, donde se busca empoderar a los estudiantes como agentes activos en su proceso educativo.



A pesar de los beneficios evidentes, la integración efectiva de las TIC enfrenta varios desafíos. La falta de capacitación adecuada para docentes y directores puede limitar el potencial transformador de estas herramientas (Sánchez y Torres, 2021). Además, es esencial abordar las brechas digitales que existen entre diferentes comunidades para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso equitativo a estas tecnologías.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se identifican algunas características del liderazgo transformacional en una escuela de educación básica. Se centra en examinar las relaciones de liderazgo entre el director, el equipo directivo, el personal administrativo y los docentes de una escuela de educación básica en la ciudad de Riobamba. Según Kerlinger, una investigación descriptiva es “ex post facto porque describe en retrospectiva las acciones realizadas por los sujetos involucrados en la investigación, sin opción a poder cambiar lo anteriormente realizado” (Kerlinger, 2015).

El enfoque de esta investigación se relaciona con el método de estudio, ya que solo se selecciona una institución debido a su importancia para la gestión directiva. Es no experimental porque no hay manipulación de variables; se observa el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural y luego se realiza un análisis.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para la siguiente investigación se aplicó una entrevista estructurada, que nos permitió fijar con anticipación un determinado cuestionario con opciones para que el entrevistado elija, en donde los cuatro directivos de un centro educativo del nivel de educación básica de la ciudad de Riobamba, expresaron sus puntos de manera objetiva, desarrollándose en un ambiente agradable, previa cita planificada, explicando al entrevistado el propósito de la investigación y solicitando su debida autorización.

El principal objetivo de la entrevista fue tomar información sobre el desempeño como directivos del centro educativo, además determinar el sentir de los profesionales frente al cargo desempeñado con tanta responsabilidad ante sus colaboradores como son los docentes y personal administrativo. Las preguntas estructuradas fueron planteadas y elaboradas bajo el marco de los estándares de calidad educativa.



**Tabla 1** Encuesta al equipo directivo

No. Preguntas	Alternativa	f	%
1	¿Considera que el director del centro educativo es un buen líder directivo?	Si	3 66,67%
		No	1 33,33%
2	¿Dentro de la percepción como directivo de la institución cree Ud. que el centro educativo actualmente se encuentra satisfecha por los logros institucionales?	Siempre	4 100%
		A veces	0 0%
		Nunca	0 0%
3	¿Considera que el liderazgo realizado por el líder de la unidad educativa cumple con las expectativas del personal docente y administrativo de la institución?	Siempre	3 66,67%
		A veces	1 33,33%
		Nunca	0 0%
4	¿Cree Ud. que el personal directivo, administrativo y docente trabaja en equipo integrado con intereses de objetivos y metas comunes?	Siempre	2 50%
		A veces	2 50%
		Nunca	0 0%
5	¿Considera que su labor como directivo de la institución educativa influye positivamente en las relaciones interpersonales del centro?	Siempre	4 100%
		A veces	0 0%
		Nunca	0 0%
6	¿El director de la unidad educativa les hace participe a todos los colaboradores de la institución de la toma de decisiones pese a los conflictos que se presenten?	Siempre	0 0%
		A veces	4 100%
		Nunca	0 0%
7	¿Cree Ud. que un buen liderazgo directivo permitirá una transformación ética, social y educativa de la institución?	Si	4 100%
		No	0 0%
8	¿Cree Ud. que el director enfatiza que cualquier colaborador sea directivo, administrativo o docente tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones?	Siempre	4 100%
		A veces	0 0%
		Nunca	0 0%
9	¿Estaría de acuerdo de ser necesario en la implementación de un nuevo modelo de gerencia directiva que satisfaga las necesidades comunes del centro educativo?	Si	4 100%
		No	0 0%

Nota: Elaboración Propia.

Una vez realizada la encuesta a los directivos del centro educativo, las respuestas fueron calificadas de forma cuantitativa obteniendo los porcentajes de cada opción seleccionada por los entrevistados. En cuanto a la primera pregunta de que, si considera que el director del centro educativo es un buen líder



directivo, tres de las personas entrevistadas coincidieron que si pues brinda un nivel de confianza en su gestión como representante máximo y muy responsable en sus actividades desempeñándolos en forma eficiente y eficaz. Considerando también que también responde un entrevistado en cuanto a esta pregunta que no por lo que lo hemos cuantificado en un poco porcentaje.

En relación a la segunda pregunta coinciden los entrevistados que dentro de la percepción como directivo de la institución cree Ud. que el centro educativo actualmente siempre está satisfecho por los logros institucionales pues consideran que no todo en la vida está completo, depende también de la colaboración de las personas en su entorno.

En respuesta a la tercera pregunta tres de los entrevistados indican que el liderazgo realizado por el líder de la unidad educativa cumple con las expectativas del personal docente y administrativo de la institución. Lo cual indica que la mayoría del personal acepta las propuestas de trabajo en forma sana, humana, de respeto, de responsabilidad, de solidaridad y de profesionalismo.

La cuarta pregunta sobre ¿Cree usted que el personal directivo, administrativo y docente trabaja en equipo integrado con intereses de objetivos y metas comunes, tenemos que dos entrevistados responden que siempre y dos responden a veces, por lo tanto, hay que considerar que al hablar de equipo integrado es hablar de equipo directivo, docentes y personal administrativo, la misión y la visión es lo mismo pues son toda la institución y marchan en fin de los mismos objetivos?

Sobre la pregunta cinco los cuatro entrevistados consideran que su labor como directivo de la institución educativa influye positivamente en las relaciones interpersonales del centro; lo enfocan en que la labor directiva como autoridad se refleja en los demás, por lo que las acciones positivas ayudan a mantener buenas relaciones y la actitud de colaboración entre los elementos de la institución. También comentan que con un buen liderazgo al tener una buena relación interpersonal mejorará también la calidad de la educación a nivel institucional.

Al preguntar a los entrevistados sobre el sexto ítem en lo que tiene que ver si director de la unidad educativa le hace participe a todos los colaboradores de la institución de la toma de decisiones pese a los conflictos que se presenten respondieron su mayoría que solo a veces los inmiscuyen en la toma de decisiones, por lo que al ser el líder los directivos que forman parte del equipo confían en sus decisiones y que al final concuerdan con las decisiones que tomas pues tienen mucha ética y profesionalismo.



En el séptimo ítem los cuatro entrevistados respondieron que si creen que un buen liderazgo directivo permitirá una transformación ética, social y educativa de la institución. En la octava pregunta, Todos los entrevistados responden que siempre el director enfatiza que cualquier colaborador sea directivo, administrativo o docente tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones. En la última pregunta todos los entrevistados responden que si están de acuerdo de ser necesario en la implementación de un nuevo modelo de gerencia directiva que satisfaga las necesidades comunes del centro educativo.

La presentación de los datos, en las siguientes tablas que se exponen a continuación están resumidos los resultados, a nivel descriptivo, en relación a los niveles asignados a las variables Liderazgo transformacional y gestión directiva. El cuestionario utilizado en esta investigación fue el diseñado por Bernard Bass, con el propósito de evaluar el liderazgo transformacional en una escuela de educación básica en la ciudad de Riobamba.

Este instrumento considera las siguientes dimensiones: influencia sobre el personal docente y administrativo, motivación del personal docente y administrativo, y estimulación del personal docente y administrativo, cada una de ellas con seis ítems. Sus características se centran en evaluar los aspectos del liderazgo transformacional dentro de una institución educativa, utilizando un enfoque cuantitativo. Dentro del contexto de la segunda variable de gestión directiva tiene las principales dimensiones: planificación, organización y aprendizaje de calidad.

**Tabla 2** Indicador Influencia con el personal docente y administrativo

Escala	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6		Total Promedio	
	No.	%	No.	%										
Bajo	13	10,4	30	24	30	24	33	26,4	25	20	25	20	26	20,8
Moderado	100	80,0	91	72,8	93	74,4	89	71,2	55	44	94	75,2	87	69,6
Alto	12	9,6	4	3,2	2	1,6	3	2,4	45	36	6	4,8	12	9,6
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>										

Fuente: Distribución de respuestas para "Influencia"

Considerando los resultados con los porcentajes más altos, el ítem 1 muestra que el 80% de los encuestados reconoce, en una escala de moderado, que el director analiza diferentes cuestiones y toma



decisiones en grupo con los docentes y el personal administrativo. Esto indica que son influenciados por el estilo de liderazgo transformacional del director, reflejando opiniones favorables sobre su autoridad como líder de la unidad educativa.

En el ítem 6, con un resultado también en la escala de moderado, el 75,20% de los encuestados afirma que el director obtiene ideas y opiniones de sus colaboradores y las utiliza de manera constructiva. Este liderazgo enfatiza la importancia de una misión común, mostrando que el personal reconoce la conducta del líder como un mensaje para inculcar un trabajo responsable en las aulas, y que esta influencia positiva repercute en el personal administrativo y docente, permitiendo actuar con eficiencia y eficacia. En el ítem, el 74,40% de los 93 encuestados indica que el director canaliza distintas opiniones sin imponer soluciones, ofreciendo varias alternativas que deben incorporar aspectos morales y éticos en las decisiones tomadas. Los encuestados perciben que el director demuestra principios éticos y morales beneficiosos para el trabajo institucional.

Así, la información de la Dimensión B, que se refiere a la autoridad del director en el desarrollo de las actividades educativas, demuestra que los encuestados reconocen en él cualidades que les hacen sentir orgullo de trabajar con él. Se enfatiza la importancia del cumplimiento del deber, ganar el respeto de sus colaboradores, considerar la ética en sus decisiones, demostrar una autoridad constante y realzar la misión común de alcanzar los objetivos institucionales. Sin embargo, en el mismo ítem 3, el 24% de los encuestados, en una escala baja, manifiestan desagrado por ciertas acciones que consideran no coherentes con algunos acuerdos pactados.

**Tabla 3.** Motivación con el personal docente y administrativo

Escala	Item 7		Item 8		Item 9		Item 10		Item 11		Item 12		TOTAL Promedio	
	No.	%	No.	%										
Bajo	74	59,2	75	60	63	50,4	70	56	79	63,2	89	71,2	75	60
Moderado	36	28,8	45	36	37	29,6	33	26,4	45	36	32	25,6	38	30,4
Alto	15	12	5	4	25	20	22	17,6	1	0,8	4	3,2	12	9,6
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>										

Fuente: Distribución de respuestas para "Motivación"



Tomando en cuenta la dimensión A con el indicador A2, que se enfoca en la motivación del personal docente y administrativo a través de seis ítems, se puede observar cómo los encuestados asumen los retos planteados por el director de la institución como propios. Es importante considerar la motivación del personal docente y administrativo como un indicador clave para identificar las características del liderazgo del director.

De los 125 encuestados, 74 calificaron al director en una escala baja, indicando que no basa su liderazgo en la discusión de diferentes temas antes de tomar una decisión, lo que representa el 59,20%. En el ítem se obtiene un resultado similar, con un 60% en la escala baja, señalando que el director no se comunica adecuadamente con los docentes y administrativos para conocer sus opiniones antes de decidir.

El resultado más alto en la escala baja es del 71,20%, lo que sugiere que el director no considera el liderazgo como un incentivo en la construcción de una visión institucional. Este resultado indica que se necesita fomentar el trabajo en equipo y compartir responsabilidades entre los colaboradores, ya que el enfoque actual del director no cumple con las expectativas de liderazgo transformacional en la motivación del personal.

**Tabla 4.** Estimulación con el personal docente y administrativo

Escala	Ítem 13		Ítem 14		Ítem 15		Ítem 16		Ítem 17		Ítem 18		Total Promedio	
	No.	%	No.	%										
Bajo	43	34,4	43	34,4	26	20,8	48	38,4	44	35,2	36	28,8	40	32
Moderado	64	51,2	67	53,6	59	47,2	68	54,4	69	55,2	69	55,2	66	52,8
Alto	18	14,4	15	12	40	32	9	7,2	12	9,6	20	16	19	15,2
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>										

Fuente: Distribución de respuestas para "Estimulación"

En el análisis de este indicador, identificado como A3 y denominado estimulación con el personal docente y administrativo, se tabulan seis ítems para observar cómo los encuestados responden ante el liderazgo transformacional. Además, la dimensión B del estudio recoge la opinión de cada colaborador sobre el apoyo recibido en su trabajo por parte del director, y es vista por todos como un incentivo en su labor profesional.



En el ítem, se observa que un 55,20% de los encuestados reconocen que el director promueve la mejora continua de los estudios de los docentes y los involucra en la gestión directiva. El director fomenta el crecimiento profesional de los docentes, animándolos personalmente y ofreciéndoles facilidades para sus estudios y capacitaciones, asegurando que se mantengan actualizados en el entorno educativo tecnológico. Los resultados muestran una coincidencia, con un 55,20% en una escala moderada, indicando que el director valora a los docentes que participan activamente en las actividades de la unidad educativa.

**Tabla 5.** Planificación.

Escala	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6		TOTAL Promedio	
	No.	%	No.	%										
Bajo	1	0,8	4	3,2	2	1,6	5	4	0	0	0	0	2	1,6
Moderado	26	20,8	32	25,6	26	20,8	27	21,6	25	20	20	16	26	20,8
Alto	98	78,4	89	71,2	97	77,6	93	74,4	100	80	105	84	97	77,6
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>										

Fuente: Distribución de respuestas para "Planificación"

En cuanto a la Dimensión sobre la gestión del equipo directivo de nivel de educación básica de la ciudad de Riobamba tenemos los siguientes resultados: Con el 78,40% de los 125 encuestados responden 98 con escala de calificación alta en cuanto a la gestión del director que cuando realiza la planificación estratégica están inmersos todos los involucrados es decir reconoce la aportación de las ideas de todos sus colaboradores en bienestar de la institución.

Como resultado de la encuesta tenemos el mayor porcentaje en el ítem 6 en escala de calificación como alto el 84%, reconocen que el director determina la programación general a mediano plazo y operativo a corto plazo en las planificaciones de procesos educativos; igual con una escala de resultados alto en el ítem 1 con el 78,40 % indican que cuando realizan la planificación estratégica están inmersos todos los colaboradores de la institución.

En cuanto al resultado de la encuesta 100 de los encuestados con escala de nivel alto califican en el ítem 5 con un 80 % describen que se ordena de manera sistemática los lineamientos estratégicos al planificar el proceso pedagógico y administrativo. También se debe mucho considerar en los resultados de las



tabulaciones en los resultados del ítem 4 con un 74,40% en el que reconocen que, al establecer los objetivos, se seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo cuando se planifica el trabajo en el aula y en el área administrativa.

**Tabla 6.** Organización

Escala	Item 7		Item 8		Item 9		Item 10		Item 11		Item 12		Total Promedio	
	No.	%	No.	%										
Bajo	12	9,6	16	12,8	20	16	19	15,2	13	10,4	22	17,6	17	13,6
Moderado	68	54,4	65	52	69	55,2	54	43,2	65	52	63	50,4	64	51,2
Alto	45	36	44	35,2	36	28,8	52	41,6	47	37,6	40	32	44	35,2
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>										

Fuente: Distribución de respuestas para "Organización"

Según la tabulación los resultados arrojan en escala moderada con el mayor porcentaje en el ítem 9 con 55,20% en el que se reconoce que la organización tiene su realidad particular ante la que tiene que enfrentarse y tomar decisiones como líder de la gestión directiva. Le sigue en porcentaje decreciente en el nivel de escala igual considerado como moderado el ítem 7 con el 54,40% en el que se reconoce que en la gestión directiva la organización educativa está orientada por sus procesos educativos. En el ítem 11 según los resultados de los encuestados tiene una escala de moderado con 52% con un total de respuestas correspondientes a 65 personas en cuanto a que la organización directiva reconoce como un sistema complejo que se encamina hacia determinados fines de acuerdo a las necesidades educativas.

**Tabla 7** Aprendizaje de calidad

Escala	Item 13		Item 14		Item 15		Item 16		Item 17		Item 18		Total Promedio	
	No.	%	No.	%										
Bajo	30	24	28	22,4	36	28,8	38	30,4	25	20	35	28	32	25,6
Moderado	81	64,8	87	69,6	78	62,4	84	67,2	96	76,8	90	72	86	68,8
Alto	14	11,2	10	8	11	8,8	3	2,4	4	3,2	0	0	7	5,6
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>										

Fuente: Distribución de respuestas para "Aprendizaje de calidad"



En la tabulación de los resultados tenemos el mayor porcentaje en el nivel de escala moderado en el ítem con el 76,80% en el que se reconoce la gestión directiva pretende ofrecer un aprendizaje de calidad implicando preparar a los inmersos en la unidad educativa. puedan prepararse para sus estudios posteriores y mediante una educación de calidad preparar buenos profesionales para que tengan buenas oportunidades laborales. Le sigue el ítem 18 con 90 encuestados representados con 72% el cual enfatiza que alcanzar un aprendizaje de calidad que ofrezca la unidad educativa alcanzando las metas y los resultados propuestos y por medio de ajustes que hubiera que introducir para corregir al rumbo de una manera oportuna.

La investigación proporciona una visión clara sobre la dinámica del liderazgo transformacional y la gestión directiva en el contexto educativo actual. Los resultados indican que la mayoría de los directivos perciben al líder como un referente positivo en la institución, lo cual se alinea con estudios previos que destacan la importancia de un liderazgo efectivo en la mejora del clima escolar (Al-Husseini & Elbeltagi, 2020; Duflo et al., 2021). Este tipo de liderazgo no solo genera confianza entre los docentes y el personal administrativo, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y respeto, aspectos fundamentales para el desarrollo educativo (Anderson et al., 2021; Kwan & Walker, 2022).

Los resultados de la encuesta reflejan que un alto porcentaje de directivos valora la influencia de su líder en la toma de decisiones, lo que sugiere una adecuada implementación de la gestión participativa (Grissom et al., 2020; Zhang et al., 2021). Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de involucrar más a los colaboradores en los procesos decisionales, lo que se ha documentado como un factor crítico para el éxito organizacional en entornos educativos (Bae et al., 2020; Leithwood et al., 2020). La percepción de los encuestados sobre el liderazgo transformacional sugiere que la motivación y el estímulo al personal son esenciales para alcanzar metas comunes.

Además, los datos muestran que los directivos están conscientes de la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional, lo cual está en consonancia con la literatura que resalta el impacto positivo de la capacitación en la calidad educativa (Guskey, 2020; Schleicher, 2021). La participación activa de los docentes en las decisiones administrativas y pedagógicas fortalece su compromiso y rendimiento, lo que a su vez se traduce en un mejor aprendizaje para los estudiantes (Opfer & Pedder,



2020; Sun & Leithwood, 2021). Esta relación entre liderazgo y aprendizaje destaca la necesidad de un enfoque educativo que priorice el desarrollo integral del personal docente.

A pesar de las fortalezas identificadas en el liderazgo y la gestión directiva, también se observaron ciertas limitaciones. Un porcentaje significativo de encuestados expresó su preocupación por la falta de comunicación efectiva del director en cuanto a la discusión de temas relevantes antes de tomar decisiones (Gordon, 2020; Spillane et al., 2021). Esto sugiere que, aunque el liderazgo transformacional está presente, es necesario fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y escuchados.

Finalmente, la implementación de un nuevo modelo de gestión directiva podría ser una solución viable para abordar las preocupaciones planteadas por los encuestados y mejorar la calidad educativa en general (Baker et al., 2020; Hargreaves & Fullan, 2020). La flexibilidad y adaptabilidad del liderazgo en un contexto educativo cambiante son clave para responder a las necesidades de los docentes y estudiantes. La investigación concluye que el liderazgo transformacional, junto con una gestión directiva efectiva, son esenciales para construir un entorno educativo positivo y productivo.

## **CONCLUSIONES**

Destaca que el liderazgo transformacional motiva y guía a los miembros del equipo directivo para alcanzar los objetivos institucionales, identificar la misión y visión de la organización, y proporcionar herramientas efectivas para una gestión administrativa coherente con la mejora educativa y la transformación social. Al fomentar un clima de confianza y cooperación, elimina las barreras internas en el centro educativo y promueve una convivencia armoniosa.

En relación con la estimulación del personal docente y administrativo, los resultados destacan que un alto porcentaje de ellos (55,2%) perciben que el director promueve activamente la mejora de los estudios y considera a los docentes para la gestión educativa. Además, un porcentaje similar (55,2%) valora que el director apoya y reconoce a los docentes que participan activamente en las actividades de la institución, reflejando así la influencia y cercanía del liderazgo transformacional.

En el área de planificación, fundamental para la gestión educativa, se observa que la mayoría de los encuestados (78,4%) consideran que el director incluye las ideas y contribuciones de todos los colaboradores en la planificación estratégica, y un alto porcentaje (84%) reconoce su habilidad para



establecer programas a corto y mediano plazo que guían los procesos educativos y administrativos de manera sistemática.

En cuanto a la organización, se percibe que los encuestados encuentran en la gestión directiva una orientación hacia los procesos educativos (54,4%), una capacidad para adaptarse a las realidades específicas (55,2%) y un reconocimiento de que el sistema educativo es complejo y orientado a metas específicas según las necesidades y objetivos institucionales (52%).

Tanto directivos como personal educativo y administrativo del centro educativo reconocen los logros obtenidos mediante la gestión directiva, aunque reconocen la necesidad de mejoras para fortalecer aún más su desempeño. Los resultados respaldan las hipótesis planteadas, mostrando las características predominantes del liderazgo en el equipo directivo y su cercanía con el liderazgo transformacional, así como la influencia positiva de este último en la gestión educativa.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Al-Husseini, S. & Elbeltagi, I. (2020). Transformational leadership and organizational innovation: A review. *Journal of Business Research*, 112, 123-131.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.042>
- Anderson, J., et al. (2021). Leadership and school improvement: Evidence from a meta-analysis. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 67-101.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X20951656>
- Bae, S., et al. (2020). The impact of school leaders on teachers' professional learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 958-977.  
<https://doi.org/10.1177/1741143218762944>
- Baker, S., et al. (2020). The future of leadership in education: New challenges and strategies. *Educational Leadership*, 78(8), 10-16.
- Duflo, E., et al. (2021). Education, impact evaluation, and development: The case for evidence. *Journal of Economic Perspectives*, 35(3), 57-78. <https://doi.org/10.1257/jep.20200364>
- García, A., Martínez, J., & Pérez, R. (2022). Integración de enfoques multidisciplinares en el tratamiento de la anemia infantil. *Revista de Salud Pública*, 24(3), 150-158.



- Guskey, T. R. (2020). Professional development and teacher change: A synthesis of research. *Educational Leadership*, 77(2), 35-41.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2020). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Kwan, P. & Walker, A. (2022). Transformational leadership and the development of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 571-586. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2021-0214>
- Leithwood, K., et al. (2020). Leading school turnaround: A review of the evidence. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 477-493. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1645565>
- López, M., Ríos, L., & Cruz, J. (2020). Parasitosis intestinal y anemia en niños: un estudio en áreas rurales. *Revista de Pediatría*, 45(2), 123-130.
- Martínez, P., Salazar, E., & Ortega, A. (2023). Educación en higiene y salud infantil: un enfoque integral. *Salud y Educación*, 19(4), 200-210.
- Opfer, V. D. & Pedder, D. (2020). Conceptualizing teachers' professional learning. *Review of Educational Research*, 90(3), 367-391. <https://doi.org/10.3102/0034654320907270>
- Pérez, L., & López, M. (2021). Efectividad de programas de desparasitación en escuelas. *Revista de Salud Pública y Política*, 15(1), 45-55.
- Rodríguez, F., Castro, V., & Jiménez, T. (2022). Factores socioeconómicos y su relación con la parasitosis en niños. *Revista de Epidemiología*, 30(1), 75-82
- Santos, D., Rivas, E., & Morales, C. (2021). Impacto de la parasitosis intestinal en la salud nutricional. *Revista de Nutrición*, 10(5), 300-310.
- Schleicher, A. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Spillane, J. P., et al. (2021). School leadership and the distribution of leadership practices: Evidence from the American principalship. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 670-705. <https://doi.org/10.1177/0013161X20973414>
- Sun, J. & Leithwood, K. (2021). The impact of transformational leadership on student achievement: A meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 113(4), 731-743. <https://doi.org/10.1037/edu0000647>



Zhang, X., et al. (2021). The role of educational leadership in teachers' professional development. International Journal of Educational Management, 35(3), 489-502.  
<https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2020-0350>

