

# MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva

Volumen 2

Número 2  
Especial

2023

**Director:** Ph.D. Richar Posso Pacheco

**Email:** [rjposso@revistamentor.ec](mailto:rjposso@revistamentor.ec)

**Web:** <https://revistamentor.ec/>

**Editora en Jefe:** Ph.D.(c) Susana Paz Viteri

**Coordinador Editorial:** Ph.D. (c) Josue Marcillo Ñacato

**Coordinadora Comité Científico:** Ph.D. Laura Barba Miranda

**Coordinadora Comité de Editores:** Msc. María Gladys Córdor Chicaiza

**Coordinador del Consejo de Revisores:** Msc. José Julio Lara Reimundo



Noviembre 2023 Volumen 2 Número 2 Especial



**El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas**

**Transformational leadership and educational management: its impact on the results obtained by educational institutions**

\* Mónica Natacha Escanio De León

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5545-9760>

Docente del Ministerio de Educación, República Dominicana,  
República Dominicana

Contacto:

\* [monica\\_escanio@ucne.edu.do](mailto:monica_escanio@ucne.edu.do)

Recibido: 15-09-2023

Aceptado: 17-11-2023

## Resumen

El objetivo general de la presente investigación fue analizar el liderazgo transformacional y la gestión educativa y su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas. Se aborda los estilos de gestión y los cambios que se producen desde las instancias de dirección. Estuvo inmersa en el paradigma cualitativo, ya que no existen posturas ni referentes de índole numéricos. El tipo de investigación fue documental, donde se revisaron las bases Redalyc, Dialnet, Google Académico y SciELO. La técnica utilizada fue la revisión bibliográfica de 85 obras que permitieron realizar una escogencia de cinco (5) referentes documentales. Dentro de los resultados más importantes se puede citar que el liderazgo transformacional es una orientación para actualizar y modificar el rol de las instituciones educativas. En las conclusiones, se siguieron las siguientes indicaciones: El liderazgo transformacional es una opción de gestión que se apega a la búsqueda de espacio para producir cambios en favor de la institución, procurando romper con las monotonías, y mejorando los servicios que se prestan. La gestión educativa está en estrecha relación con los resultados de las instituciones escolares, en el sentido de que, si existe una buena gerencia, evidentemente los servicios educativos que se prestan estarán a la altura de las exigencias de los usuarios, y esto le da sentido a un nuevo tipo de gerencia.

**Palabras clave:** Educación, liderazgo transformacional, gestión educativa, instituciones educativas.

## Abstract

The general objective of this research was to analyze transformational leadership and educational management and its impact on the results obtained by educational institutions. It

addresses management styles and the changes that occur from the management levels. It was immersed in the qualitative paradigm, since there are no numerical positions or references. The type of research was documentary, where the Redalyc, Dialnet, Google Scholar and SciELO databases were reviewed. The technique used was the bibliographic review of 85 works that allowed the selection of five (5) documentary references. Among the most important results, it can be mentioned that transformational leadership is an orientation to update and modify the role of educational institutions. In the conclusions, the following indications were followed: Transformational leadership is a management option that is attached to the search for space to produce changes in favor of the institution, seeking to break with monotonies, and improving the services provided. Educational management is closely related to the results of the school institutions, in the sense that, if there is good management, evidently the educational services provided will be up to the demands of the users, and this gives meaning to a new type of management.

**Keywords:** Education, transformational leadership, educational management, educational institutions.

## Introducción

Los estilos de gestión en las diversas instituciones deben tener una direccionalidad y una intencionalidad que debe canalizar los procedimientos y políticas emitidas por las autoridades educativas de manera sistematizada. En este orden, las personas que forman parte de la comunidad educativa están llamado a organizar estas líneas de mando de forma que los objetivos se cumplan de manera adecuada.

El liderazgo en este sentido deja de ser visto como un concepto abstracto para convertirse en una realidad de acción y de guía de las políticas educativas institucionales, y que respondan a los intereses y necesidades de los estudiantes con un enfoque que propicie la participación y el encuentro. Es posible que una manera plausible para realizar un desarrollo que liderice estas acciones sea la consolidación de un equipo como institución para que los propósitos tengan respaldo en la intención de procurar una gestión educativa de calidad (Alderete, 2022).

(...) un modelo de liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral es una tarea compleja que tiende a estar limitada por factores internos y externos. En principio, la institución educativa puede presentar un ambiente de tensión cuando se trata de la interacción dialógica entre docentes que pueden percibir como una intromisión en su estilo pedagógico, aquellas sugerencias que proponen los líderes. En ese sentido, es preciso hacer una labor de empatía que permita la adhesión de los docentes en general, para que las iniciativas de cambios puedan ser acogidas y adelantadas con éxito. En mismo ámbito interno, es conveniente superar la formalización excesiva de las tareas directivas. El liderazgo transformacional requiere cierta flexibilidad normativa, no para generar laxitud institucional sino, para impulsar la creatividad de las personas que integran la dinámica laboral, en el entendido que los centros educativos están permeados por el talento de profesionales que han sido formados en las universidades del país, como parte de la vanguardia que este necesita para seguir creciendo y desarrollándose, con una visión de futuro (Molina-Vicuña, 2023, p. 787).

De lo anterior se puede manifestar, que las características distintivas del liderazgo transformacional se orienta hacia la realización de una gestión que produzca cambios y posturas diferentes en el manejo de los recursos, en la orientación a los docentes y en la puesta en marcha de proyectos pedagógicos de avanzada, es decir, una política bien definida donde el líder de cuenta de las posibilidades de crecimiento institucional desde la Visión Personal hasta la consideración de todo el grupo como equipo, dando orientaciones precisas en función de las tareas y responsabilidades individuales.

Los líderes transformacionales están orientados hacia la implementación de cambios significativos en la gestión de recursos y en la adopción de posturas innovadoras. Buscan constantemente nuevas formas de mejorar los procesos y promueven una cultura de innovación en la organización (Posso et al., 2021). Estos líderes están comprometidos con el desarrollo y el crecimiento de sus colaboradores. Brindan orientación y apoyo para ayudar a los docentes a mejorar sus habilidades pedagógicas y a implementar proyectos educativos avanzados que fomenten un aprendizaje de calidad.

Los líderes transformacionales tienen una visión clara y bien definida para la institución educativa. Comunican esta visión de manera efectiva y motivan a los miembros del equipo a trabajar juntos hacia metas comunes y ambiciosas. Y reconocen la importancia de cada miembro del equipo y valoran las contribuciones individuales. Al mismo tiempo, fomentan un ambiente colaborativo y promueven la idea de trabajar juntos como un equipo unificado hacia el logro de los objetivos comunes:

El Compromiso organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas, tiene tres niveles: El compromiso afectivo, normativo y de continuidad. El liderazgo

transformacional impacta en el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo, al generar una relación de intercambio personal y consideración con los subordinados y también con el compromiso normativo utilizando las variables relacionadas al liderazgo transaccional Administración por excepción y recompensa contingente. (Alcázar, 2020, p. 115)

Por otra parte, la gestión educativa es la totalidad de actividades que se desarrollan y articulan dentro de una institución determinada, con el objeto de cumplir con la misión facilitar la consecución de los objetivos de cada escuela (Arocha, 2016). En otras palabras, se trata de la variedad de actividades que se ejecutan para el desarrollo del proyecto educativo, estableciendo las condiciones que faciliten un diagnóstico previo a fin de visualizar las posibles deficiencias, que deben ser abordadas para satisfacer las necesidades en cada uno de los departamentos y dependencias de la institución educativa:

Hablar de liderazgo educativo es hacer referencia a modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas, y estos se ven reflejado en las prácticas no solo de gestión docente, aquellas que están dirigidas para alcanzar los objetivos programáticos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también en la gestión directiva, la cual engloba todo los asuntos gerenciales de comunicación e interacción, planificación, proyección, control que van a repercutir en el proceso educativo de los estudiantes así como en toda la dinámica institucional (Barba y Delgado, 2021, p. 287).

Tanto el liderazgo transformacional como la gestión educativa, propicia resultados institucionales plausibles, pues se inicia con la realización de actividades y la organización de

los recursos materiales y humanos en función de objetivos predeterminados. Luego se planifican los posibles cambios con el propósito de establecer y aplicar estrategias que posibiliten el logro de las metas escolares para garantizar el futuro que se desea alcanzar, de forma tal que los esfuerzos sean concebidos como la energía que motoriza los recursos para alcanzar un fin determinado (Biesta, 2022; Posso, 2018).

En este particular es muy importante que de manera institucional gestión directiva se ejecute de acuerdo a las formas en que se administra la institución escolar, aplicando políticas para optimizar los procesos académicos, la supervisión en el desarrollo de las actividades, así como la administración de los recursos de forma eficaz y eficiente, pues describen el hacer ideal no solo del rol de líder, sino de la producción de resultados que demuestren el trabajo que se realiza y se concibe como equipo organizado.

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación es analizar el liderazgo transformacional y la gestión educativa y su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas. Se trata de una visión que involucra la participación de directivos, coordinadores y docentes en el hacer educativo pensando en resultados concretos de acuerdo a las previsiones de los planes y programas establecidos al inicio del periodo académico.

## **Método**

La presente investigación, que versa sobre el liderazgo transformacional y la gestión educativa y su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas, se encuentra dentro de los estudios cualitativos en el sentido de que se remite al análisis crítico de evidencias documentales sin realizar apreciaciones de índole numérica. Los estudios cualitativos no manipulan cifras ni protecciones estadísticas (Andrade, 2027).

De acuerdo con su naturaleza se utilizó la investigación documental, que permitió la revisión sistemática de investigaciones y artículos sobre la temática de interés (Hernández, 2016; Posso, 2023). Para ello se consideraron las bases las bases Redalyc, Dialnet, Google Académico y SciELO. La técnica utilizada fue la revisión bibliográfica, y se siguieron las siguientes indicaciones:

- 1: Se realizaron búsquedas utilizando palabras claves como “educación”, “liderazgo transformacional”, “gestión educativa”, “instituciones educativas”.
- 2: Se seleccionaron 85 obras relacionadas con el tema y el objetivo general del presente estudio.
- 3: Los descartes permitieron seleccionar a cinco (5) estudios que cumplieron con las exigencias expresadas en el objetivo general de la investigación.

Una vez analizados los cinco documentos e investigaciones, se realizó una búsqueda complementaria para dar sustento a los hallazgos presentados y que se presentan en la tabla 1, para una mejor comprensión de la temática.

## **Resultados**

Las investigaciones documentales son un tipo de investigación que se basa en la recopilación, análisis y síntesis de información proveniente de fuentes documentales, tales como libros, artículos, informes, y otros documentos escritos. En este tipo de investigación, las búsquedas de evidencias bibliográficas desempeñan un papel crucial, ya que proporcionan la base de conocimiento y las referencias necesarias para comprender y analizar la realidad o el fenómeno bajo estudio.

Dentro de los elementos que distinguen las investigaciones documentales, las búsquedas de evidencias bibliográficas dan cuenta de la realidad o hecho que se investiga, y a partir de estos elementos se compilan opiniones, puntos de vistas o análisis de acuerdo a los preceptos metodológicos ya seleccionados.

En la tabla 1, se exponen parte de los elementos discursivos y algunas conclusiones de los estudios seleccionados

**Tabla 1**

*Investigaciones que tratan sobre el liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas*

<b>Autores/ año/Título</b>	<b>Contenidos relacionados y analíticos</b>
Benítez y Herrera (2023). Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral	El liderazgo transformador en el ámbito escolar se basa en la construcción de relaciones sólidas con los miembros de la comunidad académica. Esto implica estimular cambios significativos en la visión colectiva, con el objetivo de promover un interés común que se refleje en la cultura organizacional. Este enfoque implica que los líderes en las instituciones educativas identifiquen las necesidades del grupo y busquen satisfacerlas, considerando índices de moralidad y motivación arraigados en valores como la equidad, la libertad, la participación y la armonía. Todo esto con la finalidad de lograr transformaciones fundamentales en la entidad escolar. El término "liderazgo" tiene su origen en el concepto de administración, el cual ganó relevancia en la planificación posterior a la Segunda Guerra Mundial. Se enfocó en el diseño de objetivos y actividades, así como en la forma en que se ejecutarían dentro de las organizaciones (Benítez y Herrera, 2023).
Parraguez (2018). Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria	El liderazgo transformador se fundamenta en la relación que se construya con los demás integrantes del grupo académico a través de la estimulación de transformaciones sobre la visión que contribuyen a buscar un interés colectivo el cual se materializa a través de la cultura organizacional. Por consiguiente, este liderazgo en las instituciones escolares es un proceso en el que los líderes identifican los requerimientos de todo el grupo y buscan la manera de suplirlos, basados en índices de moralidad y motivación fundamentado en valores como la equidad, libertad, participación y armonía con el objeto de lograr transformaciones primordiales en el ente escolar. El enfoque que tiene el líder transformador apunta hacia un logro más significativo, puesto que es competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones con eficiencia y eficacia aceptando el intercambio de ideas para comprender mejor los procesos y decidir con estrategia (Parraguez, 2018, p.35).
Villa (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo	Las prácticas de liderazgo constituyen la definición operativa de cada una de las cuatro dimensiones del modelo y definen las conductas de los/las líderes tal y como son percibidas por sus colaboradores y el conjunto del profesorado. Por tanto, la evaluación del ejercicio del liderazgo desde este modelo de Liderazgo Transformacional Educativo nos permite obtener un perfil comprensivo de la práctica del liderazgo y la gestión en contextos educativos (Villa, 2019, p, 319)

---

Carbonell-García, et al. (2022). Certificación de competencias laborales artesanales como responsabilidad social. Con las estrategias de formación en competencias laborales, los diferentes grupos, tanto de empleados como los ciudadanos que ejercen trabajos manuales de artesanía podrán desempeñarse en diferentes contextos con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo y la capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado. Estas competencias deberán pasar por un proceso de capacitación para normalizar la competencia, su evaluación y finalmente su certificación (Carbonel et al., 2022, p. 987).

---

**Nota:** Elaboración propia, 2023

## **El liderazgo transformacional e institucional**

El liderazgo transformacional es aquel que se ejerce para realizar cambios importantes en las organizaciones a fin de colocarla a tono con los avances científicos y tecnológicos, que den respuestas a las problemáticas internas y a las sociedades. Cuando se evoca la posibilidad de realizar modificaciones que impongan un carácter diferente al quehacer educativo y gerencial que históricamente se vienen realizando, estamos en presencia de una realidad distinta a la que se quiere acceder (Contreras, 2016).

Evidentemente que para que tales cambios se susciten se debe contar en la institución con directivos que asuman el rol de líder transformacional, pues se necesita una guía y una política que garanticen tales transformaciones, en caso contrario pudieran ser pretensiones vacuas:

Los líderes transformacionales sirven de motivación a sus docentes para hacer más de lo esperado e incluso a sobrepasar sus propias expectativas y romper con temores y barreras que puedan ser obstáculos a la hora de realizar su trabajo. El líder educativo transformacional se caracteriza por su empatía y compromiso, es un modelo a seguir por su organización educativa despertando en ellos expectativas más retadoras y logrando alcanzar desempeños superiores (Cruz, 2020, p. 3).

Una de las características de un liderazgo transformacional e institucional es que puedan producir ciertas influencias sobre los trabajadores que hacen vida en una organización determinada, en particular en las educativas, con el propósito de que se realicen en primer lugar las tareas encomendadas, y en segundo término, imponer criterios de trabajo distintos a los que la cotidiana sugiere, de esta manera se establecen las políticas que derivan en el cumplimiento de las obligaciones individuales.

De tal manera para que el líder pueda alcanzar las transformaciones que impulsa, debe en primer término cumplir con sus obligaciones de manera cabal, además de realizar una buena planificación basada en la organización directiva de las acciones que se deben tomar en función de los intereses institucionales, propiciando desempeños de todos los miembros del equipo de gestión:

Las instituciones educativas en la actualidad requieren una transformación en sus metodologías de enseñanza aprendizaje para atender las inquietudes y las demandas de los educandos del siglo XXI, por lo cual los catedráticos de planteles educativos necesitan adaptarse a los avances tecnológicos para estar acorde a los aprendices, asimismo para afrontar esta realidad los catedráticos de los distintos niveles educativos necesitan aplicar estrategias de aprendizaje y metodologías activas que despierten el interés de los escolares e involucrarlos de manera espontánea en los temas de clase de la asignatura que imparte, el problema de algunas instituciones educativas públicas y privadas es que tienen maestros instruidos con saberes científicos y tecnológicos. Sin embargo, no hallan las rutas para explicar sus conocimientos a los alumnos de manera efectiva y asertiva, para

conseguir los propósitos planteados por el ministerio de educación y de los planteles educativos (Camacho et al., 2023, p. 4949).

Las transformaciones que se necesitan en las instituciones educativas deben contar con el desempeño de un liderazgo que viabilice los encuentros y las políticas que se deben aplicar al interior de la organización, para dar un sentido orgánico y sistémico (Escalona, 2020). Para lograr esta transformación, se requiere un liderazgo efectivo y comprometido que pueda facilitar la implementación de políticas y encuentros relevantes dentro de la organización escolar. Este liderazgo debe tener la capacidad de proporcionar una dirección clara y coherente que promueva un sentido orgánico y sistémico en todos los aspectos del funcionamiento institucional.

La tarea de dirigir una institución educativa implica un conjunto de responsabilidades complejas y multifacéticas. Por lo tanto, es esencial formar directivos capaces de asumir este rol con la competencia y la comprensión necesarias para abordar los desafíos actuales y futuros del entorno educativo. Estos líderes deben estar preparados para enfrentar diversos cambios y desafíos, promoviendo una cultura institucional de aprendizaje continuo y adaptabilidad.

Además, los directivos deben ser capaces de fomentar un ambiente de colaboración y participación entre los miembros de la comunidad educativa. Esto implica la promoción de un enfoque inclusivo y participativo que valore las opiniones y contribuciones de todos los involucrados en el proceso educativo. Al fomentar una cultura de participación, los directivos pueden facilitar un sentido de pertenencia y compromiso colectivo que contribuya a la mejora continua y al desarrollo integral de la institución.

## **Gestión educativa y su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas**

Los resultados de las gestiones educativas están en estrecha relación con la producción de saberes y número de egresados por lapso lectivo. Sin embargo, hablar de calidad en este contexto tiene otras connotaciones, pues se deben analizar los servicios, las condiciones de estudios, los aportes, entre otros elementos que den cuenta de las incidencias que se indagaron (Hernández, 2022).

La gestión educativa parte de los desempeños de los directivos de las distintas instituciones formativas, efectivamente su influencia se denota por los oficios y la generación de espacios para desarrollar los contenidos académicos de manera adecuada Ledezma (2022). De esta manera el trabajo de coordinación institucional es una variable que se considera en esta discusión:

Toda gestión pone en juego la capacidad y la necesidad de cada uno y de cada sujeto comprendido como actor social, de tomar las propias decisiones en función de la satisfacción y la realización personal, y al mismo tiempo, de su relación con los otros actores que se mueven en el escenario cotidiano (Ledezma, 2022, p. 4087).

Es por ello que en este contexto se deben considerar los desempeños que se ejecutan atendiendo a las responsabilidades inherentes a los cuadros directivos, en ese caso se afirma que la influencia es positiva, lo contrario y no cumplir ni las reglas ni las responsabilidades individuales, lo cual se traduce en un resultado negativo:

La creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira, y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección deseada (Uranga et al., 2020, p. 22).

Los impactos de una gestión educativa pueden apreciarse también los mecanismos de reconocimiento que realiza la sociedad de una institución determinada, por su historia y la forma de administrar los recursos, además de los servicios de calidad y eficiente dentro de su estructura. De tal manera que si existe una correlación importante entre la gestión educativos y los resultados que se obtienen en las mismas, lo que indica que las actividades están acordes con la naturaleza de estas organizaciones.

## Conclusiones

El liderazgo como como conducto de los equipos de gestión debe estar dirigido hacia la supervisión del cumplimiento de las reglas rectoras de la institución, procurando que cada miembro o coordinador ejecute sus responsabilidades, de acuerdo a las políticas institucionales.

El liderazgo transformacional es una opción de gestión que se apega a la búsqueda de espacio para producir cambios en favor de la institución, procurando romper con las monotonías, y mejorando los servicios que se prestan.

La gestión educativa está en estrecha relación con los resultados de las instituciones escolares, en el sentido de que si existe una buena gerencia, evidentemente los servicio

educativos que se prestan estarán a la altura de las exigencias de los usuarios, y esto le da sentido a un nuevo tipo de gerencia.

A través de un liderazgo transformacional e pueden crear espacios para que las instituciones educativas construyan proyectos para adaptar sus servicios a los nuevos requerimientos de la sociedad, sin perder el norte de garantizar una formación de calidad.

El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas. Se caracteriza por inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa a alcanzar metas colectivas, fomentando un ambiente de innovación, colaboración y desarrollo personal y profesional. Por otro lado, la gestión educativa implica la planificación, organización y supervisión de todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de la institución, incluyendo la asignación de recursos, la toma de decisiones estratégicas y la implementación de políticas y programas educativos.

## Referencias

- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. Economía coyuntural. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121. [http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Alderete, L. (2022). Los programas educativos y sus logros. *Alborada de la Ciencia*, 27-35. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/albor/article/download/1115/1532/3319>
- Andrade, G. (2017). *La gestión escolar y el fortalecimiento la diversidad cultural*. <https://ineverycrea.mx/comunidad/ineverycreamexico/recurso/la-gestion-escolar-fortaleciendo-la-diversidad/2aa21447-26bb-4891-821d-4f224d53baba>

Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico. más allá de los hábitos efectivos. INVER-E-GROUP  
Venezuela C.A.

[https://www.researchgate.net/publication/317290622\\_LIDERAZGO\\_ESTRATEGICO\\_MAS\\_ALLA\\_DE\\_LOS\\_HABITOS\\_EFECTIVOS](https://www.researchgate.net/publication/317290622_LIDERAZGO_ESTRATEGICO_MAS_ALLA_DE_LOS_HABITOS_EFECTIVOS)

Benítez, E. y Herrera, L. E. (2023). Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral.

*Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4603-4618.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4785](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4785)

Biesta, G. (2022). Porqué la forma de la enseñanza importa: una defensa de la integridad de La educación y del trabajo de los Profesores más allá de Programas y buenas intenciones.

*Revista de Educación*, 395, 13-34.

<https://recyt.fecyt.es/index.php/Redu/article/view/90795/67365>

Camacho, J., Sánchez, R., Hernández, L., y Paredes, G. (2023). Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. *Ciencia Latina*, 7(2), 4947-4971.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5697](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697)

Carbonell-García, C., García-Salirros, L., Gutierrez-Ulloa, C., & Carbonell-Paredes, M. (2022).

Certificación de competencias laborales artesanales como responsabilidad social de las municipalidades en Perú. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 985-1002.

<https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.813>

Contreras, T.S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284.

<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>

- Cruz, Y. (2020). El líder transformacional y su influencia en el docente. *Revista de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico*, 1-8.  
[https://www.researchgate.net/publication/341803356\\_El\\_lider\\_transformacional\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_el\\_docente](https://www.researchgate.net/publication/341803356_El_lider_transformacional_y_su_influencia_en_el_docente)
- Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE- UPEL-IPB -Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309.  
<https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Escalona, O. (2020). Desafíos de la universidad venezolana en el siglo XXI. *Revista arbitrada del CIEG*, 48, 263-277.  
<https://revista.grupocieg.org/wpcontent/uploads/2021/06/Ed.48263-277-Escalona-Omaira.pdf>
- Hernández Picado, S. (2022). Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes. *Experior*, 1(2), 108-121.  
<https://doi.org/10.56880/experior12.1>
- Hernández, D. (2016). *Gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/gestion-pedagogica-desde-la-perspectiva-la-organizacion-institucional-la-educacion/>
- Ledezma, D. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina*, 6(5), 1-11. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3376](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376)
- Molina-Vicuña, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 783-801. [www.doi.org/10.36390/telos253.14](http://www.doi.org/10.36390/telos253.14)

- Parraguez, L. (2018). Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria. en *Educare et Comunicare*. <https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/201/401>.
- Posso, R. (2018). *Propuesta de Estrategias Metodológicas aplicadas a la Educación Física* (Tesis de maestría). Universidad Internacional de la Rioja. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/7439>
- Posso, R. J., Marcillo, J. C. y Bedón, E. D. (2021). Las tecnologías de la Información y comunicación como alternativa para el entrenamiento en la pandemia. *Revista científica Olimpia*, 18(2), 1090-1100. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/2682>
- Posso Pacheco, R. J. (2023). Diseño metodológico de sistematización de preguntas abiertas: un esfuerzo para mejorar la investigación cualitativa. *MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva* ,2(6), 919–925. <https://doi.org/10.56200/mried.v2i6.6780>
- Uranga, W., Vargas, T., Algranati, S., Appella, G., Bruno, D., Huarte, C., Zapata, N. (2020). Planificación y gestión de procesos comunicacionales. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I). 1ra. edición para el alumno. (W. Uranga, y T. Vargas, Recopiladores) La Plata: Ediciones EPC - Periodismo y Comunicación. <https://perio.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2020/10/Cuaderno-de-Catedra-Planificacion-y-gestion-de-procesos-comunicacionales.pdf>
- Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. [https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/76528/1/15\\_RIE\\_V37\\_N2\\_2019.pdf](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/76528/1/15_RIE_V37_N2_2019.pdf)