



Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”
Subdirección de Investigación y Postgrado

PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE EL LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Autora: Braudilia Pérez Rondón

perezrondonbraudilia@gmail.com

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

Escuela Elías Polanco

Villa Altagracia, San Cristóbal - República Dominicana

PP. 269-290



PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE EL LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Autora: Braudilia Pérez Rondón

perezrondonbraudilia@gmail.com

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

Escuela Elías Polanco

Villa Altagracia, San Cristóbal - República Dominicana

Recibido: Agosto 2025

Aceptado: Diciembre 2025

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo generar un constructo teórico situado sobre el liderazgo gerencial en organizaciones educativas de Villa Altagracia, República Dominicana, desde la percepción de sus directivos. Se enmarcó dentro de un paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo y método fenomenológico. La metodología incluyó entrevistas semiestructuradas y testimonios focalizados. Los hallazgos principales revelan que los directivos integran elementos éticos, pedagógicos y afectivos en su práctica, adaptando estilos de liderazgo transformacional, situacional y distribuido, adecuados al contexto local. Las limitaciones y desafíos identificados se transforman en impulsores de innovación y mejora continua. Se concluye que el liderazgo gerencial debe ser comprendido de manera contextualizada, enfatizando la escucha activa y la integración del saber práctico para promover una gestión escolar transformadora, inclusiva y humana. **Palabras clave:** Directivos escolares, gestión educativa, liderazgo gerencial, organizaciones educativas, percepciones.

PRINCIPALS' PERCEPTION OF MANAGERIAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Abstract

This research aimed to generate a situated theoretical construct on managerial leadership in educational organizations in Villa Altagracia, Dominican Republic, from the perspective of their directors. It was framed within an interpretative paradigm, adopting a qualitative approach and utilizing the phenomenological method to delve into the lived experiences of school leaders. The methodology applied includes semi-structured interviews and



focused testimonies, analyzed through thematic coding and phenomenological reduction processes. The main findings reveal that directors integrate ethical, pedagogical, and affective elements into their practice, adapting transformational, situational, and distributed leadership styles appropriate to the local context. The identified limitations and challenges are transformed into drivers for innovation and continuous improvement. It is concluded that managerial leadership must be understood in a contextualized manner, emphasizing active listening and the integration of practical knowledge to promote transformative, inclusive, and humanized school management.

Key words: School principals, managerial leadership, educational management, educational organizations, perceptions.

Introducción

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

El liderazgo gerencial no puede ser entendido únicamente como la aplicación de normas y estrategias de gestión. Más bien, debe concebirse como una construcción social que integra prácticas, significados, tensiones y aprendizajes que emergen de la experiencia cotidiana de los directivos escolares en su interacción con docentes, estudiantes y comunidades. En consecuencia, se plantea la necesidad de construir *un constructo teórico situado basado* no solo en referentes internacionales, sino también en las voces y vivencias de quienes ejercen el liderazgo en territorios como Villa Altagracia.

Autores como Bolívar (2021) y Fullan (2020) coinciden en que no existe un modelo universal de liderazgo aplicable a todos los contextos. Destacan la importancia de interpretar el liderazgo desde el interior de las prácticas escolares, adaptándolo a las realidades culturales, sociales e institucionales de cada territorio. En Villa Altagracia, los

directivos enfrentan retos que trascienden la gestión técnica: deben liderar en condiciones de carencias materiales, escasa participación familiar, violencia social y demandas crecientes por calidad educativa, sin contar con los recursos necesarios. Por ello, el liderazgo gerencial requiere una combinación de capacidades organizativas, sensibilidad social, visión pedagógica y compromiso ético.

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

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

Como advierten Murillo y Krichesky (2015), las políticas de liderazgo en América Latina muchas veces ignoran los contextos de vulnerabilidad donde operan las escuelas. Comprender cómo los directores de Villa Altagracia construyen su noción de liderazgo puede contribuir al diseño de políticas y programas de formación más pertinentes.

En el municipio de Villa Altagracia, en el corazón de la República Dominicana, los directores escolares enfrentan una realidad compleja en su labor diaria. Su liderazgo gerencial resulta fundamental para hacer frente a una diversidad de desafíos relacionados con la gestión del personal, la cultura escolar, el clima institucional, la toma de decisiones y el acompañamiento pedagógico. Estas funciones se desarrollan en un entorno

caracterizado por limitaciones estructurales, recursos escasos y demandas sociales crecientes, lo que hace que el rol directivo adquiera una dimensión estratégica.

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

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

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

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

sensible a las particularidades locales, y capaz de rescatar las voces de quienes desempeñan este rol bajo condiciones adversas.

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

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

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

Por todo esto, la presente investigación no solo tiene un valor académico, sino también un potencial impacto práctico y político. Al visibilizar la experiencia vivida de los directivos de Villa Altagracia, se busca generar conocimiento útil para la formulación de políticas públicas, el diseño de programas formativos y la transformación de la gestión

educativa en contextos vulnerables. Además, se pretende contribuir a la construcción de un liderazgo más humano, contextualizado y comprometido con la equidad y la mejora educativa.

En consideración de lo antes expuesto, el propósito de este artículo fue analizar las percepciones de los directivos escolares de Villa Altagracia, República Dominicana, sobre el liderazgo gerencial en sus instituciones, a partir de sus experiencias y prácticas cotidianas, con el fin de identificar elementos clave que inciden en la gestión del cambio institucional.

Esta investigación es de gran importancia porque busca comprender el liderazgo gerencial en las organizaciones educativas desde las vivencias y percepciones de los directivos escolares del municipio de Villa Altagracia. Su relevancia se expresa en cinco enfoques: práctico, teórico, metodológico, social e institucional. Desde el enfoque práctico, el estudio visibiliza cómo se ejerce el liderazgo en contextos escolares marcados por limitaciones estructurales, escasez de recursos, diversidad cultural y múltiples desafíos. Al analizar cómo los directivos experimentan y entienden su rol, se pueden generar orientaciones para mejorar su desempeño. Esta comprensión contribuye a diseñar programas de formación, estrategias de acompañamiento y estilos de liderazgo adaptados a las realidades de las escuelas involucradas.

En cuanto al enfoque teórico, la investigación aporta a la construcción de un modelo interpretativo del liderazgo en el contexto educativo dominicano, desde una perspectiva fenomenológica. A diferencia de modelos normativos o universales como el liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 2004), el liderazgo distribuido (Spillane, 2006) o el liderazgo instruccional (Hallinger, 2003), este estudio propone una visión situada, enraizada en las vivencias reales de los directivos. De este modo, ofrece nuevos aportes teóricos que pueden complementar o incluso cuestionar los modelos tradicionales, enriqueciendo la discusión académica sobre el liderazgo educativo en América Latina.

Desde el enfoque metodológico, se adopta un paradigma cualitativo con un enfoque fenomenológico, ideal para captar las experiencias subjetivas de los directivos. En el



ámbito social, el estudio tiene implicaciones significativas. Comprender las dinámicas del liderazgo escolar permite abordar barreras estructurales y necesidades de formación que afectan directamente la calidad educativa, la equidad y la inclusión. En Villa Altagracia, un contexto vulnerable y con desafíos sociales, fortalecer el liderazgo directivo puede tener efectos positivos en los aprendizajes de los estudiantes, la motivación docente y la cohesión comunitaria. Asimismo, puede fortalecer la confianza de las familias y actores locales hacia las instituciones educativas.

Para contextualizar la investigación, se recurrió a una revisión documental de fuentes científicas sobre el tema. El estudio realizado por Sánchez Oyola (2023) tuvo como propósito comprender la relación entre el liderazgo directivo y la gerencia educativa en la Institución Educativa N° 20340 “Nuevo San Juan”. Los resultados obtenidos reflejan que los docentes perciben una presencia clara y activa del liderazgo directivo, caracterizado por la orientación, motivación y acompañamiento constante por parte de la dirección. Asimismo, reconocen una gerencia educativa eficiente, basada en la planificación, la organización y el uso adecuado de los recursos institucionales. A partir del análisis temático de los discursos, se evidenciará una estrecha relación entre ambas dimensiones, percibiéndose una interacción positiva entre el liderazgo ejercido y la gestión institucional.

Por su parte, Peña Pozo (2023) realizó una investigación sobre el *fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en una institución educativa del Callao*. El presente estudio tiene como finalidad diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director y al mejoramiento del clima institucional. Para ello, se considera fundamental reconocer la estrecha relación existente entre ambas dimensiones, dado que, desde hace tiempo, se ha destacado la importancia de la formación adecuada del personal directivo como base para una gestión educativa eficiente y de calidad y se propone fomentar una mayor participación del profesorado en actividades colaborativas, a través de encuentros de trabajo colegiado que permitan profundizar en las acciones planificadas, conforme al plan institucional y bajo la coordinación de las subdirecciones correspondientes.



Además, Buenaño y Villegas (2023) llevó a cabo una investigación sobre *Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las Instituciones Educativas Secundarias*. El objetivo central de esta investigación consistió en analizar los elementos relacionados con el liderazgo directivo en el contexto de las transformaciones actuales que enfrentan las instituciones educativas del nivel secundario. El estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y un diseño de campo, considerando la participación de tres docentes como informantes clave de la unidad educativa.

Los hallazgos evidencian que las instituciones educativas que logran adaptarse a los cambios contemporáneos deben promover activamente la participación colectiva como estrategia para impulsar procesos de mejora, así como atender de manera sistemática las necesidades del personal con el fin de optimizar la gestión escolar. De igual manera, las conclusiones indican que, para consolidar un liderazgo directivo de calidad, resulta indispensable fortalecer los espacios de participación conjunta en la toma de decisiones y favorecer un estilo de liderazgo democrático dentro de la institución.

En este sentido, el liderazgo directivo adquiere un rol fundamental en la articulación, conciliación y armonización de los intereses y expectativas de los distintos actores educativos, transformándolos en esfuerzos compartidos. No obstante, uno de los principales desafíos consiste en lograr la integración de dichos intereses, considerando que no siempre todos los miembros manifiestan el mismo nivel de compromiso ni asumen colectivamente las responsabilidades institucionales.

Metodología

La investigación se enmarca en un paradigma interpretativo, orientado a comprender la realidad como una construcción subjetiva y múltiple, influenciada por percepciones, contextos y experiencias de los actores sociales. En un mundo complejo y dinámico, especialmente en el ámbito educativo, se reconoce que los procesos de enseñanza y aprendizaje se desarrollan en realidades diversas y contextualizadas.

Ontológicamente, se considera al directivo educativo como un agente inmerso en una realidad organizacional compleja, propia de las escuelas de Villa Altagracia, donde la realidad no es única ni objetiva, sino construida socialmente y marcada por factores culturales, institucionales y personales.

Epistemológicamente, el conocimiento se entiende como una co-construcción simbólica entre investigadora y participantes, valorando la comprensión compartida y contextualizada de las experiencias del liderazgo gerencial. Metodológicamente, se emplean estrategias cualitativas que privilegian la profundidad y el sentido, mediante entrevistas semiestructuradas y testimonios focalizados, facilitando el acceso a los significados que los directivos atribuyen a su gestión.

Así, la metodología trasciende la simple recolección de datos para convertirse en un medio para comprender la complejidad y riqueza de la práctica educativa desde una mirada interpretativa y participativa.

En coherencia con el enfoque cualitativo y el paradigma interpretativo, esta investigación adopto el método fenomenológico, el cual, según Husserl citado en Heidegger (2006) permitirá aprehender la esencia de los fenómenos tal como se presentan a la conciencia de los sujetos, otorgará valor a sus vivencias en contextos naturales. Este enfoque posibilitará una comprensión profunda de la realidad educativa desde la subjetividad de los actores, reconociendo que los significados atribuidos a sus experiencias configurarán su forma de ser y actuar en el mundo.

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



Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) la selección responderá a criterios de pertinencia más que de representatividad estadística, destacando el valor del diálogo intersubjetivo como base para la construcción de significados. Finalmente, los seis directivos y tres especialistas no fueron participantes pasivos, sino colaboradores activos en la generación de conocimiento situado. Sus testimonios permitirán identificar desafíos, buenas prácticas y áreas de mejora en la gestión escolar. Para preservar su identidad, se utilizarán los códigos Dir.1, Dir. 2, Dir. 3, Dir. 4, Dir. 5 Dir. 6. Esp. 1, Esp.2 y Esp. 3.

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

El instrumento correspondiente a esta técnica fue un guion semiestructurado, el cual incluyó doce preguntas abiertas dirigidas a seis directores seleccionados. Este guion se diseñó tomando en cuenta la literalidad crítica y las competencias filosóficas necesarias para la interpretación del fenómeno, una vez revisadas las teorías que fundamentarán la investigación. Así, se propició un espacio para que los participantes reflexionen desde sus experiencias personales y testimonios.

Además, se empleó como instrumento complementario el testimonio focalizado, técnica definida por Martínez (2009) como aquella que invita al entrevistado a profundizar sobre aspectos específicos del fenómeno en estudio, expresando sus ideas de forma espontánea y libre. La herramienta de recolección consistió en una pregunta abierta orientadora, la cual será dirigida a especialistas en liderazgo gerencial, a fin de recoger sus voces y enriquecer la información obtenida. El análisis cualitativo se compuso de varias etapas. La primera es la categorización, que consiste en dividir el material en unidades temáticas con etiquetas o códigos que resuman su contenido, permitiendo identificar

patrones. Gibbs (2018) destaca que esta codificación es un proceso iterativo y creativo. La segunda etapa es la estructuración, en la cual se organizan las categorías jerárquicamente, asemejándose a un árbol conceptual, donde las categorías generales son el tronco y las subcategorías, las ramas. Esta visión permite captar la complejidad del fenómeno, como plantean Miles, Huberman y Saldaña (2020).

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

El análisis de la información se realizó siguiendo los principios del enfoque fenomenológico, con el propósito de comprender las experiencias vividas por los participantes desde sus propias percepciones y significados. Para ello, se procedió a la organización, transcripción y lectura exhaustiva de las entrevistas, identificando unidades de significado relevantes. Posteriormente, estas unidades fueron agrupadas en categorías y subcategorías emergentes, garantizando una interpretación coherente y fiel al fenómeno estudiado. Durante este proceso, la investigadora mantuvo una actitud reflexiva y sistemática, orientada a preservar la rigurosidad metodológica y la credibilidad de los resultados (Balestrini, 2006).

El análisis comenzó con la transcripción literal de entrevistas semiestructuradas y observaciones de campo, lo cual permitirá conservar la riqueza del discurso. A partir de estas transcripciones, se identificó unidades de significado que serán agrupadas en temas esenciales, siguiendo la lógica interpretativa del enfoque fenomenológico Martínez (2004) Posteriormente, el análisis consistirá en identificar, comparar e interpretar significados compartidos y particulares. Se utilizó el software Atlas. Ti como herramienta para

organizar e interpretar las unidades de significado mediante redes semánticas, sin recurrir a esquemas de codificación tradicionales.

El objetivo final era reconocer patrones de sentido y estructuras temáticas emergentes, con un compromiso riguroso de la investigadora en captar la esencia del fenómeno. Este análisis permitirá alcanzar una comprensión profunda y contextualizada del liderazgo gerencial desde la percepción de los directivos escolares en Villa Altagracia.

Presentación, análisis y discusión de los resultados

Esta sección tiene como finalidad exponer, analizar e interpretar de manera sistemática los hallazgos obtenidos durante el proceso de recolección y análisis de la información, constituyéndose en un eje central para la comprensión del fenómeno investigado. A diferencia de un capítulo de tesis, esta presentación responde a los criterios de síntesis, rigor metodológico y originalidad exigidos en publicaciones científicas de alto impacto.

El análisis cualitativo se desarrolló mediante el software especializado Atlas. Ti (versión X), lo cual permitió organizar, codificar y relacionar los datos provenientes de las entrevistas en profundidad realizadas a los directivos participantes. A través de un proceso de codificación abierta, axial y selectiva, se identificaron unidades de significado que fueron agrupadas en categorías y subcategorías emergentes, fortaleciendo la validez interpretativa del estudio.

Desde una perspectiva fenomenológica, los resultados reflejan las percepciones, experiencias y construcciones simbólicas de los directivos en relación con el liderazgo gerencial en las instituciones educativas del municipio de Villa Altagracia, República Dominicana. Este enfoque facilitó la comprensión profunda de los significados atribuidos al ejercicio directivo dentro de sus contextos organizacionales.

Los directores escolares enfatizan una misión institucional alineada con los valores educativos, utilizando una comunicación efectiva que garantice que todo el personal comprenda su rol en los procesos de mejora.

Se promueve la colaboración activa entre los distintos actores educativos mediante reuniones periódicas, trabajo interdisciplinario, comisiones académicas y pedagógicas, generando espacios para el diálogo y la construcción colectiva.

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

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

La comunicación interna y externa constituye un eje transversal en la gestión del cambio, impactando de manera significativa en la motivación del personal, en el fortalecimiento del liderazgo y en la construcción de un sentido institucional compartido.

Los directivos reconocen la importancia de establecer canales efectivos de información a través de reuniones sistemáticas, plataformas digitales y espacios de escucha activa que mantengan informada y comprometida a toda la comunidad educativa.

Estas prácticas de liderazgo reflejan un modelo de gestión que busca no solo alcanzar metas institucionales, sino también consolidar una cultura organizacional basada en la participación, el respeto y la mejora continua.

Tal como se evidencia en la Tabla 3, a partir del análisis realizado en Atlas.ti, se identificaron las principales prácticas de liderazgo asociadas a la gestión del cambio institucional.

Los hallazgos evidencian que los directivos no conciben su función exclusivamente desde una perspectiva administrativa o normativa, sino que integran dimensiones éticas, pedagógicas, emocionales y relacionales que orientan su práctica cotidiana. Esta visión amplia del liderazgo se manifiesta en un estilo de gestión comprometido, reflexivo y orientado al bienestar colectivo.

Asimismo, las categorías emergentes permiten identificar un modelo de liderazgo híbrido, en el que convergen elementos transformacionales, situacionales y distribuidos. Dicho modelo se ajusta de manera dinámica a las demandas del contexto, al clima institucional y a las interacciones interpersonales, reafirmando el carácter flexible y adaptativo del liderazgo escolar.

En esta línea, los participantes destacan la empatía, la comunicación efectiva, la construcción de confianza y la toma de decisiones compartidas como pilares fundamentales de su accionar gerencial. Estas dimensiones se ven fortalecidas por la capacidad del directivo para desempeñarse como mediador entre las políticas educativas nacionales y las realidades locales, articulando las disposiciones normativas con las necesidades concretas de su comunidad educativa.

Otro aspecto relevante que emerge del análisis es el reconocimiento del contexto como un componente activo en la configuración del liderazgo. Las limitaciones materiales, las tensiones laborales y las demandas comunitarias influyen directamente en las prácticas directivas, configurando estilos de gestión particulares. Sin embargo, lejos de constituirse únicamente como obstáculos, estas condiciones se convierten en oportunidades para la innovación, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la consolidación de una cultura organizacional resiliente.

Al contrastar estos hallazgos con las teorías contemporáneas del liderazgo educativo, especialmente los aportes de Hersey y Blanchard, Bass y Spillane, se evidencia que las prácticas directivas en las escuelas de Villa Alta gracia no se ajustan de manera rígida a modelos teóricos preestablecidos. Por el contrario, se configuran como formas de



liderazgo emergentes, situadas y contextualizadas, que reinterpretan los marcos conceptuales desde la práctica cotidiana.

En este sentido, la discusión confirma que el liderazgo escolar debe ser comprendido como un proceso dinámico, relacional y profundamente contextualizado, en el que confluyen factores personales, institucionales y socioculturales que influyen en la toma de decisiones y en la gestión educativa.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el liderazgo gerencial en las escuelas de Villa Altagracia se construye sobre la base de experiencias situadas, saberes prácticos y relaciones humanas que trascienden los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la administración escolar. El estudio evidencia que los directivos ejercen un liderazgo caracterizado por la integración de dimensiones éticas, pedagógicas y emocionales, lo cual contribuye al fortalecimiento del clima institucional, al desarrollo profesional docente y a la mejora de los procesos educativos. Asimismo, se confirma que las prácticas participativas, la comunicación asertiva y la gestión colaborativa constituyen elementos esenciales para una conducción escolar efectiva.

En este marco, se destaca la necesidad de revisar y fortalecer los programas de formación de directivos desde una perspectiva contextualizada, que incorpore el análisis de experiencias reales, la reflexión crítica sobre la práctica y el desarrollo de habilidades socioemocionales y comunicativas. La formación situada emerge como una estrategia clave para responder a los desafíos contemporáneos de la gestión educativa. De igual manera, se recomienda promover la creación y consolidación de redes profesionales entre líderes escolares, orientadas al intercambio de experiencias, al aprendizaje mutuo y a la construcción colectiva de soluciones innovadoras frente a las problemáticas institucionales.

Finalmente, se concluye que el liderazgo gerencial no puede comprenderse de manera abstracta ni descontextualizada. Solo a través de la escucha activa de los directivos, el reconocimiento de sus trayectorias profesionales y la incorporación de sus



- Miles, M. B., Huberman, A. M., y Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2022). *Informe anual del sistema educativo dominicano*. Santo Domingo, República Dominicana. <https://idec.edu.do/uploads/publicaciones/informe-general-idec-2022-web.pdf>
- Murillo, F. J., y Krichesky, G. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102. <https://doi.org/10.15366/reice2015.13.1.005>
- Peña Pozo, M. (2023). *Fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en una institución educativa del callao* [Trabajo de grado, Universidad Nacional del Callao, Perú]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b7f3dc40-e9a2-4dae-98fd-e20fe8e191a3/content>
- Quintanal, J., et al. (2024). *Técnicas de investigación cualitativa*. Madrid, España: UNED.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.
- Sánchez Oyola, J. (2023). *Liderazgo directivo y gerencia educativa en la Institución Educativa N° 20340 Nuevo San Juan*. [Trabajo de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/8389>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>.
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience. Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. New York, Estados Unidos: Routledge

Síntesis Curricular



Braudilia Pérez Rondón

Profesional de la educación con sólida experiencia en el nivel básico y formación docente, distinguida por su ética y compromiso con la mejora de los procesos de aprendizaje. Maestría en Planificación y Gestión Educativa y su Licenciatura en Educación Básica. Posee una amplia formación continua en neuropedagogía, liderazgo y gestión educativa, consolidando un perfil experto orientado a la investigación, la metodología y la excelencia académica en el sistema educativo dominicano.

